

Міністерство освіти і науки України
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна
Навчально-науковий інститут «Українська інженерно-педагогічна академія»
Кафедра маркетингу та торговельного підприємництва

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

магістра на тему:

«ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ У УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ»

(тема кваліфікаційної роботи)

Виконав: студент II курсу, групи ДМТ-24мг
спеціальності: 073 «Менеджмент»
(ОП «Торговельний менеджмент»)

(шифр і назва напрямку підготовки, спеціальності)

_____ / Дмитро СЕРЕБРЯКОВ
(підпис) (ім'я та прізвище)

Керівник _____ / Ірина КОЛУПАЄВА
(підпис) (ім'я та прізвище)

Рецензент _____ / Олена ПАРХОМЕНКО
(підпис) (ім'я та прізвище)

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри _____ / Вікторія ЧОБИТОК
(підпис) (ім'я та прізвище)

Секретар ЕК _____ / Ірина БЛУДОВА
(підпис) (ім'я та прізвище)

Харків – 2025 рік

Міністерство освіти і науки України
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Навчально-науковий інститут «Українська інженерно-педагогічна академія»
Кафедра маркетингу та торговельного підприємництва
Спеціальність 073 Менеджмент
Освітньо-професійна програма «Торговельний менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
д.е.н., проф.
Вікторія ЧОБИТОК

(підпис)

«13» жовтня 2025 р.

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу (дипломну роботу)
другого (магістерського) рівня вищої освіти

здобувачу Дмитру СЕРЕБРЯКОВУ

1. Тема: «Формування ефективної системи мотивації персоналу на підприємстві у умовах економічної нестабільності» затверджена наказом по навчально-науковому інституту № 4801-5/3664 від «06» жовтня 2025 р.
2. Термін здачі закінченої роботи: «24» листопада 2025 р.
3. Вихідні дані до роботи: Закони України, Митний кодекс України, Постанови Верховної Ради, Постанови Кабінету Міністрів, національні стандарти України, теоретичні та практичні розробки вітчизняних та зарубіжних авторів за темою роботи, періодичні видання, статистичні дані.
4. Зміст роботи (перелік питань, які належить розробити): теоретичні основи формування системи мотивації персоналу, аналіз ефективності формування та використання персоналу ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП», розробка та обґрунтування заходів щодо удосконалення системи мотивації персоналу на підприємстві ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП».
5. Перелік графічного матеріалу (презентаційний матеріал):

6. Консультант:

Розділ	Консультант	Підпис, дата		Оцінка (бали)
		Завдання видав	Завдання прийняв	
	не передбачено			

7. Дата видачі завдання: «13» жовтня 2025 р.

Керівник: _____ Ірина КОЛУПАЄВА
(підпис)

Завдання прийняв до виконання: _____ Дмитро СЕРЕБРЯКОВ
(підпис)

**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН-ГРАФІК
виконання кваліфікаційної роботи
(дипломної роботи)**

№ з/п	Назва етапів роботи та питань, які мають бути розроблені відповідно до завдання	Термін виконання	Позначки керівника про виконання завдань
1	Систематизація матеріалів про діяльність об'єкту дослідження	13.10.2025 р.	
2	Вивчення теоретичного матеріалу, написання першого розділу роботи	20.10.2025 р.	
3	Аналіз діяльності об'єкту дослідження, написання другого розділу	27.10.2025 р.	
4	Розробка та написання рекомендаційної частини роботи	10.11.2025 р.	
5	Завершення вступу та висновків, формування анотації, впорядкування списку літератури	17.11.2025 р.	
6	Перевірка на антиплагіат	20.11.2025 р.	
7	Оформлення дипломної роботи та представлення її на кафедрі	24.11.2025 р.	

Здобувач: _____ Дмитро СЕРЕБРЯКОВ
(підпис)

Нормоконтроль: _____ Аліса МАХІНОВА
(підпис)

АНОТАЦІЯ

Серебряков Д. **Формування системи мотивації персоналу на підприємстві в умовах економічної нестабільності.**

Кваліфікаційна робота зі спеціальності 073 «Менеджмент» Навчально-науковий інститут «Українська інженерно-педагогічна академія» Харківського національного університету ім. В. Н. Каразіна. - Харків, 2025. - 77 с.

Кваліфікаційна робота присвячена дослідженню теоретичних засад і розробці практичних рекомендацій щодо формування та вдосконалення системи мотивації персоналу на підприємстві в умовах економічної нестабільності. У роботі розкрито сутність, роль і значення мотивації персоналу в системі управління підприємством, узагальнено основні теоретичні підходи та сучасні моделі мотивації праці з урахуванням нестабільного зовнішнього середовища.

У роботі надано загальну характеристику діяльності ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП», проаналізовано чисельність, кваліфікаційну структуру персоналу, фінансові результати діяльності підприємства та оцінено ефективність існуючої системи мотивації персоналу. На основі результатів аналізу розроблено рекомендації щодо вдосконалення системи мотивації персоналу з урахуванням економічної нестабільності, а також здійснено оцінку очікуваного ефекту від їх впровадження.

Практичне значення роботи полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій у діяльності підприємств для підвищення продуктивності праці, зниження плинності кадрів, покращення соціально-психологічного клімату та формування ефективної мотиваційної політики в умовах нестабільного економічного середовища.

Ключові слова: мотивація персоналу, система мотивації, економічна нестабільність, управління персоналом, нематеріальні стимули, підприємство.

ANNOTATION

Serebryakov D. Formation of a personnel motivation system at an enterprise in conditions of economic instability.

Qualification work in the specialty 073 “Management” Educational and Scientific Institute “Ukrainian Engineering and Pedagogical Academy” of V. N. Karazin Kharkiv National University. - Kharkiv, 2025. - 77_ p.

The thesis is devoted to the study of theoretical foundations and the development of practical recommendations for the formation and improvement of a personnel motivation system at an enterprise in conditions of economic instability. The work reveals the essence, role, and significance of personnel motivation in the enterprise management system, summarizes the main theoretical approaches and modern models of labor motivation, taking into account the unstable external environment.

The work provides a general description of the activities of PRAVEX GROUP LLC, analyzes the number and qualification structure of personnel, the financial results of the enterprise, and evaluates the effectiveness of the existing personnel motivation system. Based on the results of the analysis, recommendations for improving the staff motivation system, taking into account economic instability, have been developed, and the expected effect of their implementation has been assessed.

The practical significance of the work lies in the possibility of using the proposed recommendations in the activities of enterprises to increase labor productivity, reduce staff turnover, improve the socio-psychological climate, and form an effective motivation policy in an unstable economic environment.

Keywords: personnel motivation, motivation system, economic instability, personnel management, intangible incentives, enterprise.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1 . ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ	12
1.1. Сутність, роль та значення мотивації персоналу в системі управління підприємством	12
1.2. Основні теорії та моделі мотивації праці	17
1.3. Моделі та методи формування системи мотивації персоналу на підприємстві	23
ВИСНОВКИ ДО 1 РОЗДІЛУ	27
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП»	29
2.1 Загальна характеристика діяльності підприємства та аналіз організаційної структури управління ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП»	29
2.2. Аналіз забезпечення персоналом підприємства та існуючої системи мотивації праці ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП»	32
2.3. Аналіз продуктивності праці ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП»	36
ВИСНОВКИ ДО 2 РОЗДІЛУ	40
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ТА ОБҐРУНТУВАННЯ ЗАХОДІВ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП»	43
3.1 Розробка стратегії розвитку управління персоналом ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП»	43
3.2 Розробка інноваційних підходів до формування системи мотивації персоналу ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП»	49
3.3 Економіко-математичне моделювання системи мотивації персоналу ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП»	57
ВИСНОВКИ ДО 2 РОЗДІЛУ	60
ВИСНОВКИ	63
СПИСОК ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ	66
ДОДАТКИ	74

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У сучасних умовах високої невизначеності, що пов'язана з економічними, соціальними та політичними викликами, питання ефективного управління персоналом набуває особливої важливості. Однією з ключових складових управління трудовими ресурсами є система мотивації персоналу, яка безпосередньо впливає на продуктивність праці, утримання кваліфікованих працівників та довгострокову конкурентоспроможність підприємства. Проте, у періоди економічної нестабільності класичні підходи до мотивації часто виявляються недостатніми або не адаптованими до нових умов. Саме тому формування ефективної системи мотивації персоналу на підприємстві в таких умовах є важливою та актуальною проблемою дослідження.

Питання формування ефективної системи мотивації персоналу на підприємстві цікавили багатьох вчених. Особливий теоретичний та методологічний вклад зробили наступні науковці: Г. І. Писаревська, Ф. Ф. Бутинець, В. В. Ващенко, В. Г. Щербак, В. А. Савченко, В. С. Чирва, Г. П. Журавель, В. В. Онікієнко, М. Б. Ільченко, В. О. Барабаш, О. І. Горлач, Д. А. Мірошніченко, О. М. Шубалий, М. О. Самофалова, А. С. Гальчинський.

Особливу актуальність темі додає те, що в умовах економічної нестабільності підприємства стикаються з низкою специфічних викликів: зростанням ризиків скорочення обсягів виробництва, падінням доходів, підвищенням плинності кадрів, зменшенням ресурсів для заохочення працівників, водночас підвищується значення нематеріальних стимулів і потреба в адаптивних мотиваційних механізмах. Наукові дослідження показують, що в кризових умовах мотивація працівників потребує гнучкого підходу, який враховує зміни у пріоритетах як самого підприємства, так і працівників.

Огляд літератури свідчить про те, що хоча питання мотивації персоналу широко досліджено в теорії та практиці управління, однак багато аспектів залишаються недостатньо вивченими, зокрема - формування системи мотивації в специфічних умовах економічної нестабільності та невизначеного зовнішнього

середовища, коли традиційні інструменти стимулювання вже не дають очікуваного ефекту. Наприклад, дослідження показують трансформацію домінант мотивації в умовах зовнішніх потрясінь та необхідність враховувати психологічні, соціальні та культурні чинники. У зв'язку з цим виникає потреба в нових підходах до формування систем мотивації - інтеграції матеріальних і нематеріальних стимулів, врахування зовнішніх викликів, адаптації до конкретного підприємства та його кадрового потенціалу.

В умовах глобальної економічної турбулентності, спричиненої військовими діями, пандемічними наслідками, енергетичною кризою та зміною зовнішніх ринків, українські підприємства змушені адаптовувати свої системи управління до нових викликів. Одним із ключових чинників стабільності діяльності є наявність ефективної, гнучкої та стійкої системи мотивації персоналу. За даними Міністерства економіки України, протягом останніх років спостерігається істотне скорочення реальних доходів населення, що безпосередньо впливає на рівень трудової мотивації. Близько 42 % працівників зазначають, що відчувають зниження залученості у робочий процес через невпевненість у завтрашньому дні, нестабільність заробітку та відсутність нематеріальних стимулів. У таких умовах ефективна система мотивації стає не лише інструментом стимулювання праці, але й механізмом стабілізації соціально-економічного стану підприємства.

Сучасні тенденції у сфері управління персоналом демонструють перехід від традиційних фінансових стимулів до комплексних мотиваційних моделей, які поєднують матеріальні, соціальні, психологічні та ціннісні фактори. Дослідження Міжнародної організації праці підтверджують, що компанії з розвинутою системою нематеріальної мотивації мають на 27 % нижчу плинність кадрів та на 21 % вищий рівень продуктивності. Це підкреслює необхідність переосмислення підходів до стимулювання праці в українських підприємствах.

Специфіка сучасної економічної нестабільності в Україні полягає в її комплексному та затяжному характері, що посилює вплив на психологічний стан працівників. Окрім традиційних фінансових стресорів, додаються унікальні фактори, такі як тривалий воєнний стан, що породжує почуття постійної загрози,

підвищену тривожність та емоційне вигорання. За даними дослідження Міжнародної організації праці, проведеного в 2024 році, понад 60% українських працівників відзначають значне погіршення психологічного благополуччя, що безпосередньо корелює зі зниженням професійної мотивації та продуктивності. У таких умовах класична модель «премія-штраф» не лише втрачає ефективність, але й може сприйматися як невдоволення, що посилює соціальну напруженість. Працівники, які перебувають у стані хронічного стресу, більш схильні до пасивності, відчувають труднощі з концентрацією та прийняттям рішень, що різко підвищує значення морально-психологічної підтримки з боку роботодавця.

Ця ситуація посилюється структурними зрушеннями на ринку праці. Відтік висококваліфікованих фахівців за кордон створює дефіцит кадрів у ключових галузях, збільшуючи «вартість» кожного залишеного співробітника. Конкуренція за лояльність найкращих спеціалістів посилюється, і перевага все частіше віддається не тому роботодавцю, хто пропонує вищу зарплату в абсолютних цифрах, а тому, хто здатен запропонувати комплексну систему безпеки, стабільності та можливостей для розвитку. Таким чином, ефективна система мотивації в сучасних українських реаліях стає не просто інструментом підвищення ефективності, а стратегічним інструментом виживання бізнесу, що дозволяє зберегти найцінніший актив – людський капітал, забезпечити безперервність операційної діяльності та підготувати платформу для майбутнього відновлення та росту. Саме цей соціально-психологічний та ринковий контекст робить тему даного дослідження особливо актуальною та вимагає розробки нових, адаптивних підходів, орієнтованих на довгострокову перспективу.

Особливої ваги набуває проблема мотивації персоналу в умовах економічної нестабільності, коли підприємства вимушені скорочувати витрати, оптимізувати штат, запроваджувати гнучкі форми зайнятості. У таких ситуаціях традиційні схеми преміювання або підвищення заробітної плати втрачають ефективність, а на перший план виходять нематеріальні стимули: визнання, кар'єрний розвиток, корпоративна культура, участь у прийнятті рішень, соціальні гарантії та комфорт робочого середовища.

Водночас вітчизняна практика показує, що понад 60 % українських підприємств досі не мають формалізованої системи мотивації персоналу. Це призводить до несистемності у винагородах, відсутності чітких критеріїв оцінки результатів праці, демотивації працівників та зниження рівня їхньої залученості.

Мета і завдання дослідження. Мета кваліфікаційної роботи полягає в науковому обґрунтуванні теоретичних засад і розробці практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи мотивації персоналу на підприємстві в умовах економічної нестабільності

Для досягнення цієї мети було визначено такі завдання дослідження:

- дослідити сутність, роль і значення мотивації персоналу в системі управління підприємством;
- розглянути основні теоретичні підходи до формування системи мотивації персоналу, зокрема в умовах економічної нестабільності;
- надати загальну характеристику діяльності підприємства ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП»;
- проаналізувати чисельність, кваліфікаційну структуру персоналу та фінансові результати підприємства;
- оцінити стан та ефективність існуючої системи мотивації персоналу на підприємстві;
- розробити рекомендації щодо вдосконалення системи мотивації персоналу в умовах економічної нестабільності;
- оцінити очікуваний ефект від впровадження запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процес формування системи мотивації персоналу на підприємстві. *Предметом дослідження* є теоретико-методичні та практичні підходи до вдосконалення системи мотивації персоналу в умовах економічної нестабільності.

Методи дослідження включають: аналіз та синтез наукової та нормативної літератури; порівняльний аналіз; економіко-математичне моделювання; SWOT-аналіз; графічно-табличне представлення даних. Інформаційну базу дослідження

становлять статистичні дані підприємства ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» за 2022–2024 роки, матеріали офіційних звітів, а також дані з відкритих джерел.

Крім того, у роботі застосовано методи прогнозування та моделювання для визначення впливу запропонованих заходів на показники діяльності підприємства.

Практичне значення дослідження полягає в тому, що розроблені в роботі рекомендації можуть бути впроваджені на рівні конкретного підприємства для підвищення продуктивності праці, зменшення плинності кадрів, формування мотиваційної політики, адаптованої до умов економічної нестабільності. Це сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємства, покращенню соціально-психологічного клімату та утриманню ключових співробітників. Практичне значення отриманих результатів полягає не лише у можливості безпосереднього впровадження розроблених рекомендацій на конкретному підприємстві, а й у тому, що вони можуть бути використані як методичні орієнтири для інших суб'єктів господарювання, які працюють у подібних умовах економічної нестабільності.

Структура кваліфікаційної роботи включає вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел та додатки. Перший розділ присвячений теоретичним аспектам формування системи мотивації персоналу. У ньому розглянуто сутність, роль і значення мотивації персоналу в системі управління підприємством, а також основні теорії та моделі мотивації праці. Крім того, в цьому розділі надається аналіз існуючих моделей та методів формування системи мотивації персоналу на підприємстві. Другий розділ містить аналіз забезпечення персоналом та існуючої системи мотивації праці на прикладі підприємства ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП». У цьому розділі надається загальна характеристика діяльності підприємства, аналіз організаційної структури управління, а також оцінка системи мотивації та продуктивності праці на підприємстві. Третій розділ присвячений розробці та обґрунтуванню заходів щодо удосконалення системи мотивації персоналу на підприємстві ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП». У ньому розглядаються стратегії розвитку управління персоналом, інноваційні підходи до формування мотиваційної системи, а також економіко-математичне моделювання системи мотивації персоналу.

Висновки узагальнюють результати дослідження, визначають основні пропозиції щодо удосконалення системи мотивації на підприємстві в умовах економічної нестабільності.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

1.1 Сутність, роль та значення мотивації персоналу в системі управління підприємством

Мотивація персоналу є одним із ключових чинників, що визначають ефективність управлінських процесів у рамках підприємства. Вона виконує функцію не тільки важливого елемента управлінського механізму, але й є суттєвим фактором, який безпосередньо впливає на досягнення стратегічних цілей організації. У контексті теорії управління термін «мотивація» має кілька інтерпретацій, серед яких найпоширенішими є трактування мотивації як процесу, явища та системи [17, 66]. Кожна з цих інтерпретацій розкриває різні аспекти мотивації: від індивідуальних психологічних механізмів, що формують поведінку працівників, до системного підходу, який забезпечує оптимальну інтеграцію всіх елементів організації.

Механізм мотивації персоналу охоплює низку внутрішніх і зовнішніх факторів, які стимулюють виконання працівниками своїх професійних обов'язків і сприяють підвищенню результативності та продуктивності їх діяльності [61, 73]. Система мотивації персоналу виконує роль «мосту» між інтересами організації і її працівниками, сприяючи досягненню спільних цілей. Завдяки цьому механізму, співробітники можуть отримувати необхідні стимули для реалізації корпоративних завдань та досягнення стратегічних результатів.

Важливість мотивації для підприємства полягає в її здатності безпосередньо впливати на рівень залученості працівників, їхню продуктивність [43], а також на тривалість їхнього перебування в організації. Мотиваційні стратегії, що застосовуються в межах підприємства, можуть варіюватися в залежності від зовнішніх і внутрішніх факторів, таких як економічна ситуація, організаційна

культура, кадровий потенціал і специфіка ринку. Це свідчить про необхідність адаптації системи мотивації до постійно змінюваних умов.

Особливо актуальною є роль мотивації в умовах економічної нестабільності, коли традиційні методи стимулювання праці, такі як підвищення заробітної плати чи матеріальні заохочення, можуть бути обмежені через скорочення фінансових ресурсів [38]. В таких умовах виявляється важливість нематеріальних аспектів мотивації - соціальних і психологічних факторів, а також можливостей для професійного розвитку та кар'єрного зростання працівників [1, 13, 18]. Зокрема, на перший план виходять інструменти мотивації, що зосереджуються на потребах самоактуалізації працівників, наданням можливостей для інтелектуального розвитку та інтеграції з корпоративною культурою. Тому система мотивації повинна бути гнучкою, здатною адаптуватися до змін і враховувати не тільки організаційні можливості, але й індивідуальні потреби працівників [9, 18].

Незважаючи на те, що система мотивації має безпосередній вплив на досягнення короткострокових цілей підприємства, її роль у забезпеченні довгострокової стабільності організації є не менш важливою. Стратегії мотивації, правильно побудовані в рамках підприємства, сприяють не лише ефективному виконанню поточних завдань, а й формують підґрунтя для розвитку організаційної культури [14, 22], зміцнення лояльності працівників та їхнього прагнення до досягнення спільних стратегічних цілей. Це особливо важливо в умовах економічної нестабільності, коли підприємства змушені оптимізувати ресурси та мінімізувати витрати.

Наявність у працівників необхідної професійної підготовки, кваліфікації та досвіду не завжди забезпечує високий рівень ефективності їхньої праці та, в кінцевому рахунку, результативність діяльності підприємства [10, 24]. Одним із ключових факторів, який визначає активність працівників та їхню продуктивність, є професійна мотивація. Сучасна психологія управління вказує на те, що професійна мотивація є основою активної трудової діяльності працівників, що, у свою чергу, забезпечує ефективну роботу організації [39].

Психологія розглядає мотиви як складні інтегральні психологічні утворення, які безпосередньо впливають на поведінку та продуктивність людини. В умовах ринку, працівники повинні мати можливість організувати свою діяльність таким чином, щоб отримати максимальну вигоду від своїх зусиль [12, 59]. У зв'язку з цим важливо розуміти фактори, які стимулюють підвищення результативності праці, а також сприяють досягненню стратегічних цілей організації.

Високомотивовані працівники є найбільш залученими, продуктивними та відданими своїй роботі. Це, в свою чергу, значно підвищує результативність діяльності підприємства [16, 64, 74].

Визначення мотивації є темою численних наукових досліджень, як вітчизняних, так і зарубіжних. Багато науковців, серед яких В. Г. Щербак, В. А. Савченко, В. В. Онікієнко та інші, зробили значний внесок у розробку теоретичних основ мотивації та її розуміння в управлінні персоналом [58; 63; 76]. Однак, аналіз їхніх робіт свідчить про те, що в науковій літературі немає єдиного узгодженого визначення поняття «мотивація». Ця дискусія продовжується, і потребує подальшого вивчення та систематизації існуючих підходів до мотиваційних процесів на підприємствах.

Крім безпосереднього впливу на продуктивність, система мотивації виконує низку ключових функцій, які структурують управлінську діяльність на підприємстві [11]. Можна виділити наступні функції:

- активізуюча функція спрямована на мобілізацію трудового потенціалу працівника для досягнення цілей організації;
- спрямовуюча функція забезпечує орієнтацію діяльності співробітника на виконання конкретних завдань, що визначаються стратегією підприємства;
- організуюча функція полягає у формуванні у працівника свідомості щодо його місця в організації та відповідальності за результати праці;
- регулююча функція виражається в узгодженні інтересів працівника та підприємства, створенні оптимальної моделі трудової поведінки;
- соціалізуюча функція сприяє інтеграції індивіда в соціальну систему організації, усвідомленню ним цінностей і норм корпоративної культури [53].

Реалізація цих функцій перетворює мотивацію з інструменту операційного управління на стратегічний механізм, що забезпечує синергію між індивідуальними та організаційними цілями. Ця синергія особливо важлива в умовах економічної нестабільності, коли конкурентоспроможність підприємства залежить не від окремих працівників, а від згуртованості та спільних зусиль усього колективу [19].

Мотивацію слід розглядати не ізольовано, а як центральний елемент соціально-економічної системи підприємства [15, 32]. Вона знаходиться у тісному взаємозв'язку з такими підсистемами:

1. Організаційна структура. Жорстка, ієрархічна структура, як правило, вимагає мотиваційних моделей, орієнтованих на контроль та виконання [27] (в дусі теорії «Х» МакГрегора). Натомість, гнучкі, мережеві організаційні структури більш ефективні з мотиваційними моделями, що розвивають автономію, ініціативу та відповідальність (теорія «Y») [35, 6].

2. Система оплати праці та оцінки персоналу. Мотивація є «надбудовою» над системою оплати праці. Справедлива та прозора система оцінки результатів діяльності (KPI, грейд) [28] є фундаментом для будь-яких мотиваційних втручань, як матеріальних, так і нематеріальних.

3. Корпоративна культура. Мотиваційна система є основним механізмом трансляції та закріплення цінностей корпоративної культури. Наприклад, якщо цінністю є «інновації», то система мотивації повинна винагороджувати не тільки успішні результати, але й конструктивні помилки, що є частиною інноваційного процесу [49].

4. Комунікаційна політика. Ефективність мотивації безпосередньо залежить від якості внутрішніх комунікацій. Співробітники повинні чітко розуміти, які дії та результати винагороджуються і чому. В умовах нестабільності прозора комунікація щодо становища компанії та її планів сама по собі є потужним мотиваційним (а точніше, демотиваційним, у разі її відсутності) фактором [48].

В умовах економічної нестабільності відбувається трансформація цілей мотиваційної політики. Якщо в стабільний період пріоритетом може бути стимулювання зростання та інновацій, то в кризових умовах на перший план

виходять завдання збереження та стабілізації. Зокрема, акценти зміщуються наступним чином:

- від стимулювання «результату» до підтримки «стабільності». Важливим стає не лише досягнення високих показників, але й підтримка мінімально гарантованого рівня ефективності та утримання ключових співробітників [3, 47];

- від матеріальних стимулів до комплексних пакетів. Через обмеженість фінансових ресурсів формується «гібридна» модель винагород, де обмежені матеріальні стимули компенсуються розширеним пакетом нематеріальних благ (гнучкий графік, можливості дистанційної роботи, програми навчання, що підвищують ринкову вартість співробітника) [22, 33];

- від індивідуальної до командної мотивації. Нестабільність підвищує значення колективної відповідальності та взаємодопомоги. Системи мотивації починають більше враховувати досягнення підрозділів і команд, ніж окремих індивідів, що сприяє консолідації колективу [68];

- від закритих систем до прозорих комунікацій. У період невизначеності будь-яка непрозорість у системі винагород сприймається особливо гостро. Тому критично важливим стає не просто мати систему мотивації, а постійно та відкрито пояснювати її принципи всім працівникам.

Таким чином, сутність мотивації персоналу в сучасному менеджменті виходить далеко за рамки простого стимулювання до праці. Це - складний, багаторівневий механізм інтеграції індивіда в організаційне середовище, який, з одного боку, забезпечує реалізацію стратегічних цілей підприємства [29, 34], а з іншого - сприяє задоволенню різноманітних потреб працівника, формуючи основу для його професійного та особистісного розвитку [60]. В умовах економічної нестабільності цей механізм набуває особливої значущості, перетворюючись з інструменту підвищення ефективності на ключовий фактор виживання та подальшого відновлення підприємства.

Отже, мотивація персоналу є не лише інструментом управління трудовими ресурсами, а й важливим елементом стратегічного управління підприємством. Вона

має безпосередній вплив на продуктивність [52, 72], ефективність і стабільність організації, а також на її здатність адаптуватися до змінюваних умов. У умовах економічної нестабільності та кризових ситуацій правильний підхід до формування мотиваційної системи може стати вирішальним чинником для забезпечення конкурентоспроможності та стійкості підприємства.

1.2 Основні теорії та моделі мотивації праці

Формування теоретичних основ мотивації персоналу має глибоке історичне підґрунтя. Ранні концепції мотивації, такі як теорія «батога і пряника» Дж. Бентхема [77], були засновані на примітивній моделі «стимул-реакція». Їхня основна мета полягала у безпосередньому впливі на продуктивність праці через матеріальне заохочення або покарання. Незважаючи на свою обмеженість, яка полягає в ігноруванні соціальних та психологічних потреб працівника, ці підходи заклали фундамент для системного розгляду питання стимулювання і можуть бути елементами швидкого впливу в кризових ситуаціях для виконання конкретних, короткострокових завдань.

Значний внесок у розвиток теорії мотивації здійснив Ф. Тейлор, який запропонував принцип пропорційної оплати праці відповідно до обсягів виробленої продукції. Соціальна теорія Е. Мейо внесла новий погляд на мотивацію, акцентуючи увагу на таких складових як «освіта службовців», «паритетне управління», «групові рішення» та «гуманізація праці».

Змістовні теорії (А. Маслоу [80], Д. МакГрегор [81], Ф. Герцберг) здійснили революцію, змістивши фокус із зовнішнього контролю на внутрішні потреби працівника. Вони продемонстрували, що мотивація є ієрархічною та динамічною [45]. Наприклад, теорія «Х» і «Y» МакГрегора не лише описує два типи працівників, але й дві філософії управління: авторитарну та партнерську. Це має пряме практичне значення: в умовах нестабільності, коли довіра до керівництва

стає критично важливою, орієнтація на принципи теорії «Y» може значно підвищити стійкість колективу.

Р. Хекман та Г. Олдхем визначили ключові детермінанти, що мотивують людину до праці, зосередившись на характеристиках робочого місця [46]. Г. Емерсон розширив поняття винагороди, включивши до нього соціальні пільги як важливий фактор активізації трудової діяльності.

К. Левін [79] здійснив значний внесок у дослідження мотивації, розглядаючи людину як цілісну систему. Представники змістовної теорії праці – К. Альдерфер, Ф. Герцберг та Д. МакКлелланд – доводили, що вивчення потреб людини є основним чинником її діяльності.

На відміну від змістовних, процесуальні теорії (В. Врум [82], Дж. С. Адамс, Портер-Лоулер) аналізують не самі потреби, а механізми вибору моделі поведінки для їх задоволення. Вони мають ключове значення для розуміння того, чому однакова винагорода може по-різному мотивувати різних людей. Наприклад, теорія справедливості Адамса пояснює, що працівник оцінює не лише абсолютний розмір винагороди, але й його відносну справедливість порівняно з колегами. В умовах обмежених ресурсів підприємства це створює виклик для керівництва: будь-яка несправедливість у розподілі премій або навантаження може призвести до різкої демотивації навіть при збереженні рівня оплати праці.

Дослідження Р. Лайкерта показали вплив суб'єктивного сприйняття людиною свого місця в організації на її мотивацію. Г. Саймон пов'язував мотивацію з індивідуальним сприйняттям праці як засобу самореалізації. Е. Шейн розвинув концепцію організаційної культури, а Ф. Тромпенаарс та С. Хемпден-Тернер досліджували вплив культурно мотивованих норм на поведінку людини.

Відповідно до теорії орієнтації на працю Д. Голдторпа та Д. Локвуда, центральне значення мають цілі, яких прагнуть досягти члени організації – від ціннісного джерела внутрішнього задоволення до інструментальних засобів отримання фінансової винагороди [56].

С. І. Барнард досліджував рівновагу між спонуканням до активної діяльності та реальним внеском працівників. Т. Парсонс, аналізуючи «типові перемінні діяльності», фіксував мотивацію як співвідношення досягнутого результату з особистісними характеристиками.

Розвиток концепцій мотивації супроводжувався формуванням різноманітних форм і методів стимулювання. У. Гамільтон та Г. Емерсон зосереджувались на матеріальних стимулах, тоді як Ф. Тейлор запропонував систему оплати праці пропорційно трудовому внеску на основі нормування витрат часу.

До прибічників нематеріальних методів стимулювання належать А. Файоль, який вважав ініціативу могутнім стимулом; Д. Карнегі, що ґрунтував свої дослідження на заохоченні власних амбіцій; Е. Мейо, який виділив стимули уваги, доброго ставлення та приналежності до групи; Ф. Герцберг, що виокремив такі підходи стимулювання як досягнення, визнання успіху, зацікавленість змістом праці та можливості професійного зростання.

Теорії та моделі мотивації зосереджуються на аналізі потреб особистості, пропонуючи їх ієрархічну систематизацію, що дає змогу виявити ключові механізми мотиваційного впливу. Процесуальні теорії, визнаючи існування потреб, акцентують увагу на додаткових детермінантах мотивації – функціях сприйняття, очікування та передбачуваних наслідках обраної мотиваційної стратегії [57]. Теорії поведінкових відносин досліджують чинники, що детермінують трудову поведінку та мотиваційні орієнтації працівників у контексті виконання поточних завдань тощо. В. М. Нижник та О. А. Харун [55] пропонують класифікацію на змістовні, процесійні, циклічно-цільові та партисипативні теорії.

Таке узагальнення класичних теорій природним чином призвело до необхідності їх систематизації та класифікації для кращого застосування в управлінській практиці. Сучасні дослідники, аналізуючи спадщину попередників, виділили ключові детермінанти мотивації, що дозволило структурувати їх за ознакою домінуючого фактору впливу на поведінку

працівника. Це, у свою чергу, сприяло формуванню цілісного бачення мотивації як системи, що є критично важливим для побудови ефективних моделей на рівні окремого підприємства.

Узагальнюючи розмаїття теорій, на основі аналізу наукової літератури можна виділити чотири ключові підходи до класифікації мотивації: процесуальний, поведінковий, змістовний та системний, що узагальнено в табл.

1.1

Теорії та моделі мотивації працівників підприємства

Підхід	Теорія мотивації	Зміст теорії мотивації
1	2	3
Пр оц	Теорія Портера-Лоулера	Ефективність залежить від поєднання зусиль, здібностей, характеристик роботи та усвідомлення своєї ролі, а справедлива винагорода формує задоволеність
	Теорія справедливості С. Адамса	Працівники оцінюють власні «вклади» та «витрати» у порівнянні з колегами, а відчуття несправедливості призводить до демотивації
	Теорія очікувань В. Врума [82]	Інтенсивність прагнення до мети залежить від суб'єктивної оцінки ймовірності отримання бажаної винагороди за зусилля
По ве	Теорія соціальних порівнянь Л. Фестінгера [78]	Людина схильна оцінювати себе через порівняння з іншими, що впливає на її самооцінку та мотивацію до зміни поведінки
	Теорія підкріплення Б. Ф. Скіннера	Майбутня поведінка визначається наслідками минулих дій; позитивне підкріплення бажаних дій підвищує ймовірність їх повторення
Зм	Теорія «батога і пряника» Дж. Бентхема [77]	Використання простих мотивів та стимулів (винагорода та покарання) для досягнення поставлених цілей
	Теорія потреб А. Маслоу [80]	Потреби індивіда поділяються на п'ять рівнів: фізіологічні, безпеки, соціальні, визнання та самореалізації, де активізуються почергово
	Теорія «наукового управління» Ф. Тейлора	Пряма залежність між обсягом виробленої продукції та розміром оплати праці, де винагорода має надаватися негайно після виконання роботи
	Теорія потреб «Х» та «Y» Д. МакГрегора [81]	Дві контрастні моделі поглядів на працівників: «Х» (уникнення праці, необхідність контролю) та «Y» (внутрішня мотивація, творчість)
Си	Структура ідеального управління Р. Лайкерта	Оптимальне управління ґрунтується на принципах довіри, взаємодії, групової організації праці та участі персоналу в постановці цілей
	Теорія характеристик роботи Р. Хекмана, Г. Олдхема	Мотивація зростає при наявності таких характеристик робочого місця, як різноманітність, значимість, автономія та зворотний зв'язок
	Теорія поля К. Левіна [79]	На поведінку працівника одночасно впливають його особистісні якості та фактори зовнішнього середовища

Представлені в табл. 1.1 теорії не є вичерпними, але наочно демонструють еволюцію поглядів на мотивацію - від маніпуляції зовнішніми стимулами до усвідомлення важливості внутрішніх потреб та когнітивних процесів індивіда. Аналіз цієї еволюції доводить прямий взаємозв'язок між розвитком персоналу та ефективністю діяльності підприємства.

Окремої уваги заслуговує питання адаптації класичних мотиваційних теорій до умов економічної нестабільності. У періоди кризи, коли матеріальні стимули часто обмежені, на перший план виходять теорії, що акцентують увагу на внутрішніх факторах [40, 71]. Наприклад, теорія двох факторів Ф. Герцберга набуває особливої актуальності: якщо «гігієнічні фактори» (заробітна плата, безпека праці) не можуть бути значно покращені, критично важливим стає розвиток «мотиваторів» - визнання, відповідальність, можливості росту. Теорія ієрархії потреб А. Маслоу пояснює, що в нестабільний період фокус потреб працівників може різко повернутися на нижчі щаблі - безпеку та стабільність, що вимагає від керівництва підкреслення соціальних гарантій та прозорості у комунікації. Процесуальні теорії, зокрема теорія справедливості Адамса, застережно вказують на ризик демотивації через відчуття несправедливого розподілу скромних ресурсів, тоді як теорія очікувань Врума наголошує на необхідності чітко пов'язувати зусилля працівників з реальними та досяжними результатами, навіть якщо винагорода за них є символічною або відстроченою.

Для дослідження мотивації в умовах економічної нестабільності найбільш релевантними є комплексні та гнучкі підходи. З класичного арсеналу найбільшу практичну цінність мають:

1. Теорія двох факторів Ф. Герцберга, яка дозволяє розділити «гігієнічні» фактори (які необхідно підтримувати на мінімально прийнятному рівні для уникнення незадоволеності) та «мотиватори» (на які можна робити акцент при обмеженому бюджеті).
2. Теорія очікувань В. Врума, що наголошує на важливості чіткого зв'язку «зусилля-результат-винагорода» та формуванні досяжних цілей у невизначеному середовищі.

3. Теорія справедливості Дж. С. Адамса, яка попереджає про ризики соціального порівняння та необхідність максимальної прозорості в системі винагородження.

Синтез цих підходів дозволяє сформувати адаптивну мотиваційну стратегію, орієнтовану на підтримку лояльності, залученості та продуктивності персоналу в кризовий період.

1.3 Моделі та методи формування системи мотивації персоналу на підприємстві

Якщо теорії мотивації праці розкривають психологічні механізми, що рухають працівником, то моделі та методи формування системи мотивації персоналу відповідають на питання як ці знання впровадити в практику управління конкретним підприємством. Формування системи мотивації персоналу на підприємстві – це цілеспрямований процес проектування інтегрованого комплексу заходів, спрямованих на досягнення стратегічних цілей організації через задоволення потреб її персоналу [41, 67].

Базові моделі побудови системи мотивації персоналу передбачають вибір одного з ключових підходів:

- універсальна (стандартизована) модель передбачає створення єдиної для всіх працівників системи правил, винагород і критеріїв оцінки. Вона проста в адмініструванні та найефективніша для виконавчого персоналу з типізованими функціями, але не враховує індивідуальні відмінності [7, 25];

- диференційована модель ґрунтується на принципі «різним працівникам – різні стимули» [70]. Вона передбачає сегментацію персоналу (наприклад, за критеріями посади, кваліфікації, значення для бізнесу) та розробку для кожної групи своїх мотиваційних пакетів. Ця модель складніша, але значно ефективніша для утримання ключових фахівців та керівників;

- гнучка модель є найбільш індивідуалізованою. Працівнику в межах певного бюджету надається право вибору компонентів мотиваційного пакету (наприклад, між додатковими відпусткою, навчанням, страхуванням або грошовою компенсацією) [8, 30]. Ця модель максимально враховує особисті потреби, підвищуючи задоволеність, але вимагає високих адміністративних витрат.

Методи формування системи мотивації охоплюють конкретні інструменти та послідовність дій. До ключових методів можна віднести:

1. Метод грейдуння [36]. Створення системи грейдів (рівнів) посадових посад, кожен з яких має свій діапазон оплати праці, пакет benefits і кар'єрних перспектив. Цей метод забезпечує прозорість, справедливість та чіткі орієнтири для кар'єрного зростання.

2. Метод КРІ (Key Performance Indicators) [37]. Побудова системи оцінки та преміювання на основі ключових показників ефективності. Він дозволяє чітко пов'язати зусилля працівника з результатами його роботи та цілями підприємства.

3. Метод партисипативного управління. Активне залучення персоналу до процесу прийняття рішень (через збори, ради), що підвищує відчуття власності та відповідальності за результат.

4. Метод проектування робочих місць. Застосування моделі Хекмана-Олдхема на практиці: збагачення змісту праці, розширення повноважень («емпауермент»), забезпечення зворотного зв'язку для підвищення внутрішньої мотивації.

Алгоритм формування системи мотивації на підприємстві, як правило, включає наступні етапи:

1. Діагностика та аналіз: оцінка існуючої ситуації, виявлення проблем мотивації, аналіз задоволеності персоналу (через опитування, інтерв'ю), вивчення ринку праці.

2. Визначення цілей: формулювання того, якої поведінки та яких результатів очікує підприємство від співробітників.

3. Вибір моделі та розробка інструментів: вибір між універсальною, диференційованою або гнучкою моделлю; проектування системи оплати праці, преміювання, соціального пакета, програм навчання та розвитку.

4. Імплементация: поетапне впровадження системи, супроводжуване роз'яснювальною роботою та навчанням керівників.

5. Моніторинг та корегування: постійна оцінка ефективності системи, збір зворотного зв'язку та її адаптація до змін зовнішнього і внутрішнього середовища.

Сформована система мотивації вимагає постійної оцінки її ефективності. Ключовими критеріями, які дозволяють виміряти успішність системи, є: досягнення планових показників продуктивності та якості; зниження коефіцієнта плинності персоналу, особливо серед ключових фахівців; результати регулярних опитувань з індексу задоволеності працівників (eNPS) та рівня їх залученості [31, 62]; зростання лояльності та ініціативності співробітників; а також зменшення кількості конфліктних ситуацій в колективі. Важливо, що в умовах економічної нестабільності критерії ефективності можуть тимчасово зміщуватися з абсолютних фінансових показників у бік показників стабільності та адаптивності (наприклад, швидкість освоєння нових навичок, гнучкість у вирішенні завдань) [50].

При проектуванні системи мотивації керівництву необхідно уникати низки типових помилок. До них належать: несправедливість та непрозорість у оцінці результатів праці, що швидко призводить до демотивації та соціального напруження; надмірна ускладненість системи, коли працівники не розуміють, як саме їхні зусилля конвертуються у винагороду; невідповідність винагород реальним потребам персоналу; а також відсутність єдності мотиваційної політики, коли різні підрозділи мають суперечливі критерії успіху. Особливим ризиком в умовах нестабільності є різке та необґрунтоване скорочення мотиваційного бюджету без запропонування альтернативних нематеріальних компенсаторів, що сприймається як порушення психологічного договору між працівником і компанією.

Важливо розуміти, що будь-яка, навіть найбільш технологічно просунута система мотивації, не буде ефективною поза контекстом здорової корпоративної культури та якісної внутрішньої комунікації. Система винагород має бути інтегрована в цінності організації та підтримуватися щоденними комунікаційними практиками керівників усіх рівнів. Постійне інформування персоналу про цілі компанії, досягнуті успіхи та виклики, а також визнання внеску окремих співробітників створює середовище довіри. Саме в такому середовищі формальні мотиваційні інструменти починають працювати в повну силу, оскільки співробітники бачать у них не маніпуляцію, а справедливу оцінку свого внеску в спільну справу.

В умовах економічної нестабільності акценти в застосуванні моделей і методів суттєво зміщуються. На перший план виходять:

1. Гнучкість та адаптивність моделей. Жорсткі системи, орієнтовані лише на КРІ, часто втрачають ефективність через зовнішню невизначеність [51]. Набувають ваги моделі, що поєднують фінансові показники з показниками розвитку компетенцій, лояльності та адаптації до змін.

2. Пріоритет нематеріальних методів. Коли бюджет на зарплати та премії обмежений, критично важливими стають методи, що не вимагають значних фінансових витрат, але дають відчуття стабільності та визнання: якісний зворотний зв'язок, прозора комунікація від керівництва, можливості для навчання, що підвищує «ринковість» співробітника [54].

3. Справедливість та прозорість. Будь-яка несправедливість у розподілі обмежених ресурсів (наприклад, премій) посилюється в стресовий період. Тому моделі, що підкреслюють зв'язок між результатом і справедливою винагородою, стають ключовими для збереження довіри.

4. Акцент на безпеці та стабільності. Моделі та методи повинні враховувати зсув мотиваційних пріоритетів працівників у бік безпеки. Навіть нематеріальні методи повинні підкреслювати стабільність робочого місця (наприклад, через програми перекваліфікації замість скорочень) та турботу про здоров'я.

ВИСНОВКИ ДО 1 РОЗДІЛУ

Проведений у першому розділі теоретичний аналіз дозволив сформулювати низку ключових висновків, що становлять науковий фундамент дослідження:

1. Мотивація персоналу визначена як комплексна, багаторівнева система, яка виконує стратегічну функцію в управлінні підприємством. Вона є основним механізмом узгодження цілей організації з індивідуальними потребами працівників, безпосередньо впливаючи на продуктивність, залученість та збереження ключових кадрів. В умовах економічної нестабільності її роль трансформується, зміщуючись від функції стимулювання до функції стабілізації та підтримки соціально-психологічної стійкості колективу.

2. Еволюція теорій мотивації демонструє чітку тенденцію переходу від спрощених моделей «стимул-реакція» до складних систем, що враховують внутрішні потреби, когнітивні процеси та вплив соціального середовища. Аналіз класичних та сучасних теорій дозволив виявити, що для умов нестабільності найбільшу релевантність мають: змістовні теорії (А. Маслоу, Ф. Герцберг), які пояснюють зсув пріоритетів працівників у бік безпеки та стабільності та обґрунтовують необхідність розвитку «мотиваторів» за обмежених матеріальних ресурсів; процесуальні теорії (В. Врум, Дж. С. Адамс), які акцентують увагу на критичній важливості справедливості, прозорості та чіткого зв'язку «зусилля-результат-винагорода» в умовах високої невизначеності та обмежень.

3. Формування практичної системи мотивації є структурованим процесом, що базується на виборі відповідної моделі (універсальної, диференційованої, гнучкої) та комбінуванні конкретних методів (грейдування, КРІ, партисипативного управління). Встановлено, що її ефективність безпосередньо залежить від дотримання алгоритму: від діагностики та постановки цілей до імплементації та постійного моніторингу. Критерії оцінки успішності системи в кризовий період закономірно зміщуються з фінансових результатів на показники стабільності, адаптивності та залученості персоналу.

4. Ключовим фактором успіху будь-якої мотиваційної системи виступає її інтеграція в організаційну культуру та підтримка якісною двосторонньою комунікацією. Система винагород досягає максимального ефекту лише в середовищі довіри, коли співробітники сприймають її як справедливий інструмент визнання внеску, а не як маніпуляцію.

Узагальнюючи проведений теоретичний аналіз, можна констатувати, що сучасне розуміння системи мотивації персоналу еволюціонувало від фрагментарного застосування стимулів до цілісного стратегічного управління, що ґрунтується на системному синтезі теорій, моделей та методів. Отримані результати мають значну концептуальну цінність, оскільки вони не лише структурують наявний науковий доробок, але й виокремлюють детермінуючий вплив контексту економічної нестабільності на мотиваційні домінанти. Це дозволяє розглядати мотивацію не як статичний інструмент, а як динамічну, адаптивну підсистему управління, ефективність якої зумовлена її здатністю до трансформації у відповідь на виклики зовнішнього середовища, зберігаючи при цьому свою базову функцію - забезпечення конвертації індивідуальної цілеспрямованої активності у досягнення організаційних цілей.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП»

2.1 Загальна характеристика діяльності підприємства та аналіз організаційної структури управління ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП»

Товариство з обмеженою відповідальністю «ПРАВЕКС ГРУП» є досить динамічним і багатoproфільним суб'єктом господарювання на українському ринку. Підприємство було засноване 2 листопада 2015 року. Його основним видом економічної діяльності, згідно з Класифікатором ЄДРПОУ, є «46.49 Оптова торгівля іншими товарами господарського призначення». Статутний капітал підприємства становить 225100 гривень.

Діяльність ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» відрізняється диверсифікованим підходом, що дозволяє йому мінімізувати ризики в умовах економічної нестабільності. До основних напрямків діяльності належать:

1. Деревообробка та виробництво. Цей напрямок включає повний цикл операцій: від закупівлі та переробки сировини до виробництва та реалізації готових будівельних матеріалів і столярних виробів.

2. Торгівля. Підприємство здійснює оптову та роздрібну торгівлю широким асортиментом товарів, серед яких продукти харчування, промислові вироби, будівельні матеріали та обладнання.

3. Надання послуг. Компанія надає послуги з ремонтно-будівельних робіт, а також транспортно-експедиційні послуги, що включають вантажні та пасажирські перевезення.

Така різноманітність діяльності вимагає від підприємства гнучкої адаптації до кон'юнктури ринку та ефективного управління ресурсами. Зокрема, виробничі потужності дозволяють не лише задовольняти власні потреби, але й активно реагувати на зовнішні фактори, що є важливим джерелом стійкості.

Виробнича інфраструктура підприємства включає власні виробничі потужності площею 1300 кв.м., що охоплюють основні, допоміжні та обслуговуючі цехи та дільниці. Матеріально-технічна база є комбінованою: частина обладнання (транспорт, сушка власного проектування) є власністю підприємства, а частина (спеціалізовані верстати, сушильна камера «KATRES», автовантажувач) – орендується. Також до інфраструктури входять комунікаційні мережі, засоби збирання та обробки інформації та природоохоронні споруди.

Продуктова лінійка підприємства, особливо в меблевому та будівельному напрямках, є різноманітною та орієнтованою на потреби ринку. Серед основних видів продукції можна виділити:

- столярні вироби: вікна, двері, меблі, що виготовляються за індивідуальними замовленнями;
- щити та дошки: буковий клеєний щит (470×512 мм), роздільні дошки, дошки для тіста, дитячі стільці;
- погонажні вироби: плінтус, штапик, вагонка, оздоблювальні рейки, фальш-брус, дошка для підлоги, наличник.

Якість продукції та орієнтація на клієнта дозволили підприємству закріпитися не лише на вітчизняному, але й на міжнародному ринку, про що свідчить активна співпраця з австрійською компанією «Goltz».

Організаційна структура управління ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» є лінійно-функціональною, що характерно для підприємств подібного розміру та рівня складності виробництва. Вона передбачає чітке розмежування функцій управління між структурними підрозділами при збереженні єдиноначальності на рівні керівників.

Аналіз чисельності персоналу за останні три роки наведено в табл. 2.1.

**Динаміка чисельності персоналу ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» за
категоріями у 2022-2024 рр.**

Категорія персоналу	2022 рік, осіб	2023 рік, осіб	2024 рік, осіб	Відхилення (2024-2022), осіб
1	2	3	4	5
Керівники	10	9	9	-1
Менеджери зі збуту	4	4	3	-1
Основні робітники	51	46	42	-9
Допоміжні робітники	31	25	22	-9
Всього	120	104	94	-26

Проведений аналіз табл. 2.1 свідчить про те, що загальна чисельність персоналу скоротилася зі 120 осіб у 2022 році до 94 осіб у 2024 році, тобто на 26 осіб (21.7%). Найбільше скорочення торкнулося виробничих кадрів: чисельність основних робітників зменшилася на 9 осіб (17.6%), а допоміжних – також на 9 осіб (29%).

Незначне скорочення керівників та менеджерів зі збуту (-1 особа по кожній категорії) вказує на відносну стабільність управлінського апарату. Скорочення чисельності персоналу загалом є наслідком комплексної оптимізації витрат підприємства у відповідь на виклики економічної нестабільності. Цей процес спрямований не лише на зниження фонду оплати праці, але й на підвищення загальної ефективності шляхом раціоналізації виробничих процесів та покращення управління трудовими ресурсами. Подібні заходи дозволяють компанії зберігати фінансову стійкість і конкурентоспроможність на ринку, незважаючи на зовнішні негативні чинники.

Важливим аспектом для подальшого аналізу мотивації персоналу ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» є кваліфікаційна структура колективу. За період 2022-2024 років спостерігається позитивна тенденція до підвищення рівня освіти персоналу, зокрема, зростає частка працівників з вищою освітою. Це свідчить про те, що підприємство, навіть в умовах скорочень, прагне зберегти та залучити кваліфіковані кадри, що є важливим фактором для підвищення ефективності праці та інноваційного розвитку.

Подальший аналіз ефективності використання персоналу та його мотивації буде ґрунтуватися на детальному розгляді саме цих структурних змін та їх впливу на фінансово-економічні результати діяльності підприємства.

2.2 Аналіз забезпечення персоналом підприємства та існуючої системи мотивації праці ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП»

Забезпеченість підприємства трудовими ресурсами та ефективність системи їх мотивації безпосередньо визначають фінансово-економічні результати його діяльності [75]. На основі аналізу внутрішніх даних ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» за 2022-2024 роки можна провести комплексну оцінку цих ключових аспектів.

Як було встановлено в п. 2.1, загальна чисельність персоналу скоротилася зі 120 до 94 осіб. Однак для глибшого аналізу недостатньо розглядати лише загальну кількість. Критично важливим є вивчення структурних зрушень між категоріями працівників та їх впливу на функціонування підприємства.

Структурна динаміка персоналу ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» за категоріями

Категорія персоналу	2022 рік	Питома вага, %	2024 рік	Питома вага, %	Зміна питомої ваги, п.п.
1	2	3	4	5	6
Керівники	10	8.3%	9	9.6%	+1.3
Менеджери зі збуту	4	3.3%	3	3.2%	-0.1
Основні робітники	51	42.5%	42	44.7%	+2.2
Допоміжні робітники	31	25.8%	22	23.4%	-2.4
Всього	120	100%	94	100%	-

Аналіз табл. 2.2 показує, що скорочення не було рівномірним. Найбільша частка скорочень припала на допоміжних робітників (-2.4 процентних пункти), що свідчить про політику оптимізації допоміжних процесів і аутсорсингу окремих непрофільних функцій. Водночас, зросла питома вага основних робітників (+2.2 п.п.) та керівників (+1.3 п.п.), що підтверджує стратегічний курс на збереження ядра виробничого та управлінського персоналу. Ця структурна трансформація сприяла зростанню інтенсифікації використання трудових ресурсів.

Для оцінки якісного складу персоналу та його потенціалу було проаналізовано динаміку освітнього рівня співробітників ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП», згадану в п. 2.1. Цей аналіз має ключове значення для розуміння мотиваційних пріоритетів працівників, оскільки, як було теоретично обґрунтовано в Розділі 1, співробітники з вищою освітою часто більш зацікавлені в нематеріальних стимулах. Дані про зміну кваліфікаційної структури представлені в табл. 2.3.

**Динаміка кваліфікаційної структури персоналу ТОВ «ПРАВЕКС
ГРУП»**

Рівень освіти	2022 рік, осіб	Питома вага, %	2024 рік, осіб	Питома вага, %	Зміна питомої ваги, п.п.
1	2	3	4	5	6
Вища освіта	38	31.7%	41	43.6%	+11.9
Середньо-спеціальна освіта	82	68.3%	53	56.4%	-11.9
Всього	120	100%	94	100%	-

Аналіз табл. 2.3 виявляє значну структурну трансформацію. За три роки частка працівників із вищою освітою зросла на 11.9 процентних пунктів, тоді як частка осіб із середньо-спеціальною освітою скоротилася аналогічним чином. Це свідчить про свідому політики управління, спрямованої на підвищення інтелектуального та професійного потенціалу компанії, незважаючи на загальне скорочення штату. Такий кадровий склад створює нові виклики для системи мотивації: з одного боку, це підвищує інноваційний потенціал підприємства, а з іншого – формує серед працівників підвищені очікування щодо змістовності праці, участі в управлінні та можливостей кар'єрного росту, що корелює з виявленими в наступному дослідженні низькими оцінками факторів «Просування» та «Інформування».

Для глибшого аналізу ефективності існуючої системи мотивації на ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» було проведено внутрішнє дослідження серед працівників з використанням стандартизованої методики «Опитувальник задоволеності роботою». Метою дослідження було визначити, наскільки різні аспекти робочого середовища та мотиваційні фактори відповідають очікуванням персоналу в умовах

оптимізації виробництва та скорочення чисельності штату. Отримані результати (рис. 2.1) дозволяють зробити низку важливих висновків щодо сильних і слабких сторін кадрової політики підприємства.

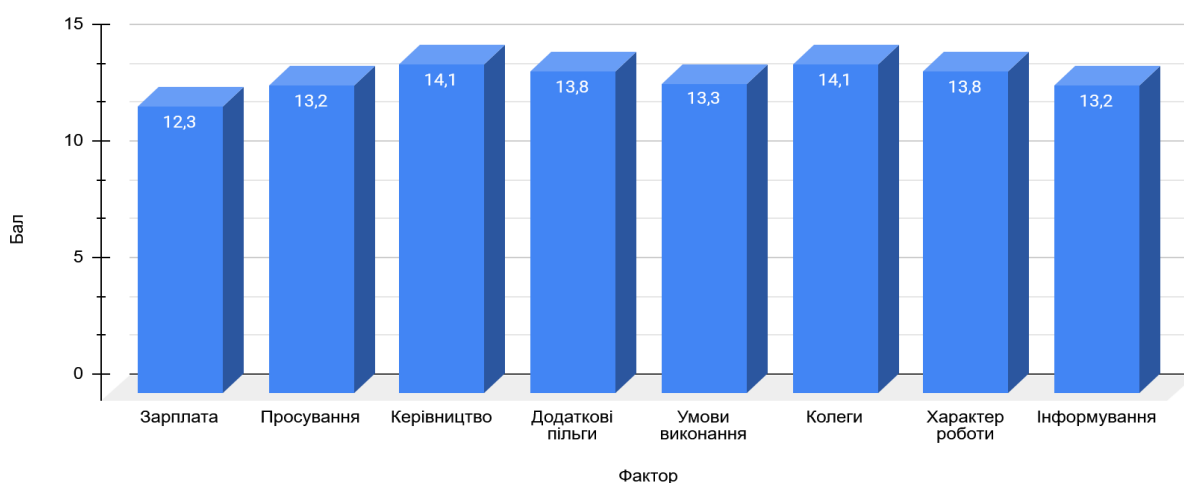


Рис. 2.1. Результати дослідження на підставі «Опитувальника задоволеності роботою»

Аналізуючи отримані дані, можна виявити чітку диференціацію в оцінці різних аспектів роботи. Найвищі оцінки отримали такі немонетарні фактори, як «Керівництво» (14,1 бал) та «Колеги» (14,1 бал). Це свідчить про високий рівень довіри до адміністрації підприємства та здорового соціально-психологічного клімату в колективі, що є значною перевагою компанії, особливо в період організаційних змін. Також досить високо оцінені «Характер роботи» (13,8) та «Додаткові пільги» (13,8), що для підприємства з деревообробним виробництвом може означати задоволеність працівників можливістю працювати з натуральними матеріалами та створювати продукцію під індивідуальні замовлення, а також наявністю соціального пакету.

Однак найнижчу оцінку серед усіх факторів отримала «Зарплата» (12,3 бали), що є прямим індикатором системної проблеми у матеріальному стимулюванні. Цей результат цілком корелює з виявленим раніше скороченням чисельності персоналу

та може бути однією з причин підвищеної інтенсивності праці. Також відносно низькі оцінки отримали фактори «Просування» (13,2) та «Інформування» (13,2), що вказує на недостатньо прозору систему кар'єрного росту та дефіцит ефективної внутрішньої комунікації щодо стратегічних цілей та змін на підприємстві.

Загалом, отриманий профіль задоволеності працівників ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» характерний для підприємств, що пройшли через фазу оптимізації: з одного боку, збережено лояльність керівництву і позитивний клімат, а з іншого - гострою залишається проблема справедливої оплати праці та чітких кар'єрних перспектив. Це підтверджує висновок про те, що існуюча система мотивації має традиційний характер із переважанням матеріальних стимулів, які, однак, не повністю відповідають очікуванням персоналу. Незважаючи на це, високі показники продуктивності свідчать, що моральні фактори (відносини в колективі, довіра до керівництва) поки що компенсують незадоволеність окремими матеріальними аспектами, формуючи значний резерв для подальшого вдосконалення системи мотивації.

2.3 Аналіз продуктивності праці ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП»

Продуктивність праці є інтегральним показником, що найбільш повно відображає ефективність використання трудових ресурсів підприємства та безпосередньо пов'язаний з дієвістю його мотиваційної системи. Аналіз продуктивності праці на ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» проводиться у динаміці за 2022-2024 роки на підставі фінансових показників і даних про чисельність персоналу.

Основним показником для аналізу є виробіток на одного працівника, який розраховується як відношення обсягу товарної продукції до середньооблікової чисельності персоналу. Для більш глибокого аналізу також розрахуємо виробіток на одного основного робітника, оскільки саме ця категорія персоналу безпосередньо створює доданий продукт у виробництві.

Результати розрахунків представлені в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

**Динаміка показників продуктивності праці ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» у
2022-2024 рр.**

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Абс. відхилення (2024/2022)	Темп зростання, % (2024/2022)
1	2	3	4	5	6
Обсяг товарної продукції, грн.	2210000	2432000	2653780	+443780	120,1%
Середньооблікова чисельність ПВП, осіб	120	104	94	-26	78,3%
Чисельність основних робітників, осіб	51	46	42	-9	82,4%
Виробіток на 1 працівника, грн./ос.	18417	23385	28232	+9815	153,3%
Виробіток на 1 основного робітника, грн./ос.	43333	52870	63185	+19852	145,8%

Як свідчать дані табл. 2.4, на підприємстві спостерігається стрімка позитивна динаміка продуктивності праці. Незважаючи на скорочення загальної чисельності персоналу на 21,7% (26 осіб), обсяг виробленої продукції зріс на 20,1%. Як наслідок, виробіток на одного середньооблікового працівника зріс з 18,4 тис. грн. до 28,2 тис. грн., тобто на 53,3% у порівнянні з 2022 роком. Ще вищими темпами зростає ефективність використання ключового виробничого персоналу: виробіток на одного основного робітника збільшився на 45,8%, досягнувши 63,2 тис. грн. у 2024 році.

Проте, для глибшого розуміння ефективності діяльності підприємства необхідно вийти за рамки внутрішньої динаміки та провести порівняльний аналіз. За даними Державної служби статистики України, середньогалузевий рівень продуктивності праці у деревообробній та меблевій промисловості України за 2023-2024 рр. демонстрував стагнацію або незначне зниження через економічну кризу, складаючи в середньому близько 22-24 тис. грн. на одного працівника. Виробіток на ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» у 2024 році (28,2 тис. грн.) не лише перевищує цей показник, але й демонструє динаміку, протилежну галузевій. Це свідчить про те, що підприємству вдалося не просто адаптуватися до кризових умов, а й сформувати операційні переваги, що дозволили випередити середньогалузеві тенденції.

Для комплексної оцінки ефективності використання трудових ресурсів доцільно також проаналізувати взаємозв'язок між продуктивністю праці та фондом оплати праці, зокрема, визначити співвідношення темпів зростання цих показників (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Співвідношення динаміки продуктивності праці та витрат на персонал

Показник	2022 рік	2024 рік	Темп зростання, %
1	2	3	4
Виробіток на 1 працівника, грн.	18417	28232	153,3%
Фонд оплати праці, грн.	1800000	1692000	94,0%
Середньомісячна заробітна плата, грн.	15000	15000	100,0%

Як видно з табл. 2.5, на підприємстві спостерігається ідеальна з точки зору економічної ефективності ситуація: темпи зростання продуктивності праці (153,3%) значно випереджають темпи зростання витрат на оплату праці (94,0%). Це означає, що кожна гривня, витрачена на оплату праці, приносить все більший обсяг продукції. Таке явище свідчить про глибоку оптимізацію виробництва та інтенсифікацію використання персоналу.

За період 2022-2024 рр. на ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» відбулося різке підвищення продуктивності праці. Виробіток на одного працівника зріс на 53,3%, а на одного основного робітника – на 45,8%. Це стало основним чинником зростання обсягів виробництва (+20,1%) на тлі значного скорочення чисельності персоналу (-21,7%).

Виявлений ріст продуктивності має суперечливий характер. З одного боку, він є позитивним результатом оптимізації. З іншого боку, його основним джерелом стало різке скорочення персоналу при збереженні (або незначному зростанні) середньої заробітної плати, що підтверджує висновок п. 2.2 про низьку задоволеність працівників оплатою праці. Це створює ризик «спаленої землі»: подальша інтенсифікація праці без адекватного матеріального та морального визнання може призвести до втоми, виснаження персоналу, втрати ключових фахівців та, як наслідок, до зворотного падіння продуктивності в середньостроковій перспективі.

Таким чином, основним завданням для проектного розділу роботи є розробка не лише заходів щодо підтримки та зростання продуктивності, але й створення збалансованої мотиваційної системи, що справедливо оцінює та винагороджує підвищені трудові зусилля працівників, усуваючи виявлений дисонанс між економічними показниками підприємства та соціально-психологічним станом колективу.

ВИСНОВКИ ДО 2 РОЗДІЛУ

Проведений у другому розділі аналітично-дослідницький розділ дозволив провести комплексну діагностику ефективності формування та використання персоналу ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП», його системи мотивації праці і сформулювати низку ключових висновків, що становлять емпіричну основу для розробки проєктних заходів:

1. Підприємство демонструє адаптивну бізнес-модель у відповідь на виклики економічної нестабільності. Диверсифікована діяльність (деревообробка, торгівля, послуги), комбінована матеріально-технічна база та орієнтація на індивідуальні замовлення та міжнародну співпрацю сформували потенціал для збереження операційної стійкості. Однак, основним інструментом адаптації стало різке скорочення витрат, зокрема, на трудові ресурси.

2. Стратегія управління персоналом в період 2022-2024 рр. характеризується глибокою структурною оптимізацією. Загальна чисельність персоналу скоротилася на 21,7% (26 осіб), причому найбільше скорочення торкнулося допоміжних (-29%) та основних (-17,6%) робітників. Це свідчить про політику раціоналізації виробничих процесів, аутсорсингу непрофільних функцій та інтенсифікації праці. Зростання питомої ваги керівників (+1,3 п.п.) та основних робітників (+2,2 п.п.) підтверджує курс на збереження керівного та виробничого ядра.

3. Якісний склад персоналу зазнав суттєвої трансформації. Спостерігається чітка тенденція до інтелектуалізації кадрового потенціалу: частка працівників із вищою освітою зростає на 11,9 п.п., досягнувши 43,6% у 2024 році. Це, з одного боку, підвищує інноваційний потенціал підприємства, а з іншого – формує нові виклики для системи мотивації, оскільки дані співробітники мають підвищені очікування щодо змістовності праці, кар'єрного росту та участі в управлінні.

4. Результати діагностики існуючої системи мотивації виявили критичний дисонанс між економічною ефективністю та соціально-психологічним

станом колективу. З одного боку, виявлено значні сильні сторони: високий рівень довіри до керівництва (14,1 бал) та здорового соціально-психологічного клімату (14,1 бал), що є потужним нематеріальним активом у кризовий період. З іншого боку, системною проблемою є критично низька задоволеність рівнем оплати праці (12,3 бали), а також недостатня прозорість кар'єрного росту (13,2 бали) та внутрішньої комунікації (13,2 бали). Це свідчить про те, що традиційна система мотивації, орієнтована на матеріальне стимулювання, не відповідає очікуванням персоналу.

5. Аналіз продуктивності праці засвідчив перехід підприємства на інтенсивну модель розвитку. Незважаючи на скорочення чисельності на 21,7%, обсяг виробленої продукції зріс на 20,1%. Як наслідок, виробіток на одного працівника зріс на 53,3%, а на одного основного робітника – на 45,8%. Ключовим є те, що темпи зростання продуктивності (153,3%) значно випереджають темпи зростання витрат на оплату праці (94,0%). Це є свідченням надзвичайно високої економічної ефективності проведеної оптимізації.

6. Однак, досягнуте зростання продуктивності має суперечливу природу та несе в собі значні ризики. В основі цього зростання лежить не впровадження інноваційних технологій, а різке скорочення штату та інтенсифікація праці залишеного персоналу без адекватного матеріального чи морального визнання. Це створює феномен «спаленої землі»: поточні резерви інтенсифікації вичерпуються, а накопичена психологічна втома та відчуття несправедливості формують загрозу втрати ключових фахівців, спалаху соціального напруження та зворотного падіння продуктивності в середньостроковій перспективі.

7. Проведений аналіз засвідчив, що існуюча система мотивації персоналу в ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» має фрагментарний характер і фактично звелася до гігієнічних факторів за Герцбергом, причому навіть вони не забезпечують базового рівня задоволеності через низьку оцінку зарплати. Нематеріальні мотиватори, такі як визнання, відповідальність та кар'єрне зростання, не мають чітких інституційних форм і залишаються в особистій компетенції керівників, що призводить до їх нерівномірного застосування. Це породжує системну вразливість: позитивний

соціально-психологічний клімат, який наразі є головним стабілізуючим фактором, не підкріплений формалізованими справедливими процедурами винагородження та розвитку. Як наслідок, мотиваційна система не виконує свою ключову функцію - трансформацію індивідуальних зусиль у відчутну для працівника цінність, що й зумовлює гостру потребу в її структурному перепроєктуванні на принципах прозорості, справедливості та цілісності.

Узагальнюючи проведений аналіз, можна констатувати, що основним завданням для проєктного розділу є подолання виявленого системного протиріччя. Запропоновані заходи повинні бути спрямовані не просто на підтримку високої продуктивності, а на трансформацію мотиваційної системи з метою її балансування. Необхідно розробити механізми справедливої конвертації підвищених трудових зусиль персоналу у відповідні матеріальні та, що особливо важливо, нематеріальні винагороди. Це дозволить перетворити поточну кризову модель виживання, засновану на інтенсифікації, на стійку модель розвитку, засновану на залученості, лояльності та довгостроковій мотивації кваліфікованого персоналу.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА ТА ОБҐРУНТУВАННЯ ЗАХОДІВ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП»

3.1 Розробка стратегії розвитку управління персоналом ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП»

Стратегія розвитку управління персоналом виконує роль системоформуючого фундаменту для цілеспрямованого проєктування та впровадження ефективної мотиваційної системи, трансформуючи її з набору розрізнених заходів у цілісний, структурований механізм досягнення організаційних цілей [20, 67]. В умовах економічної нестабільності, яка обумовлює непередбачуваність зовнішнього середовища та потребу у підвищенні стійкості бізнесу до криз, стратегічне управління персоналом стає важливим напрямом інвестування [2, 5]. Воно має бути орієнтоване не на короткострокове операційне реагування, а на довгострокове формування та збереження цінних кадрів як джерела сталих переваг перед конкурентами. Таке формування стратегії передбачає її спрямованість на об'єднання ключових компетенцій, розвиток знань і досвіду персоналу, створення стабільного колективу з високим рівнем залученості та розвиненими спільними цінностями, здатного ефективно адаптуватися до постійних змін і забезпечувати безперервний розвиток організації. Інструментально це реалізується через поєднання кадрової стратегії із загальною стратегією компанії, що забезпечує узгодженість між операційними цілями підприємства та його людським потенціалом, перетворюючи управління персоналом з допоміжної функції на стратегічний напрям, здатний сприяти досягненню бізнес-результатів.

Формування ефективної стратегії розвитку управління персоналом вимагає попередньої комплексної діагностики існуючого стану системи та зовнішнього

середовища. Інструментом такої діагностики виступає стратегічний SWOT-аналіз, який дозволяє систематизувати та структурувати ключові фактори, що впливають на управління людськими ресурсами [21, 26]. Цей аналіз передбачає виявлення та оцінку внутрішніх характеристик системи – її сильних і слабких сторін, а також зовнішніх чинників – можливостей і загроз, що формуються під впливом ринкових тенденцій, економічної кон'юнктури та соціальних процесів. Проведення такого аналізу є обов'язковим етапом стратегічного планування, оскільки забезпечує об'єктивну основу для прийняття управлінських рішень, дозволяє ідентифікувати точки росту та потенційні ризики, а також визначити пріоритетні напрями розвитку кадрового потенціалу. У контексті даного дослідження аналіз охоплює всі ключові аспекти управління персоналом ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП»: мотивацію, систему оплати праці, корпоративну культуру, комунікації та розвиток персоналу. Отримані результати створюють системне уявлення про поточний стан справ і слугують відправною точкою для формування цілей та завдань стратегії. Результати проведеного SWOT-аналізу наведено в табл. 3.1, де представлено усі виявлені фактори та їх взаємозв'язок. Проведений аналіз дозволив не лише констатувати наявний стан, але й виявити ключові системні протиріччя, зокрема, дисонанс між високою продуктивністю та низькою задоволеністю персоналу оплатою праці, що було детально досліджено у попередньому розділі. Саме ця діагностика сформувала об'єктивну основу для подальшого проектування цілей та заходів щодо трансформації системи мотивації, орієнтованої на подолання виявлених дисбалансів.

SWOT-аналіз системи управління персоналом ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП»

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
1	2
S1. Високий рівень довіри до керівництва та здоровий соціально-психологічний клімат.	W1. Критично низька задоволеність рівнем оплати праці; відсутність прозорої та справедливої системи оплати.
S2. Зростання частки працівників з вищою освітою (до 43,6%), що підвищує інноваційний потенціал.	W2. Відсутність формалізованої системи кар'єрного росту та розвитку персоналу.
S3. Досвід успішної оптимізації витрат та операційних процесів, що підтверджується зростанням продуктивності.	W3. Неefективна внутрішня комунікація; дефіцит інформації про стратегічні цілі компанії.
S4. Диверсифікована діяльність та наявність міжнародної співпраці, що розширює контекст розвитку персоналу.	W4. Фрагментарність мотиваційної системи; переважання реактивних заходів над проактивною стратегією.
Можливості (O)	Загрози (T)
O1. Використання сучасних цифрових HR-інструментів (KPI-платформи, системи аналітики) для персоналізації мотивації.	T1. Ризик масового витікання ключових фахівців через демотивацію та несправедливу оплату.
O2. Розвиток корпоративної культури, орієнтованої на інновації, відповідальність та взаємну підтримку.	T2. Емоційне вигорання та виснаження персоналу через надмірну інтенсифікацію праці («ефект спаленої землі»).
O3. Впровадження гнучких моделей мотивації, що поєднують фінансові та нематеріальні стимули.	T3. Падіння продуктивності та якості продукції в середньостроковій перспективі через накопичену втому та соціальне напруження.
O4. Активізація інноваційного потенціалу кваліфікованих кадрів через програми внутрішніх стартапів та ініціатив.	T4. Погіршення ділової репутації на ринку праці як роботодавця, що ускладнить залучення талановитих спеціалістів.

На основі проведеного SWOT-аналізу сформульовано стратегічну кадрову ціль (СКЦ) для ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» на 2024-2026 роки: формування високоефективної, адаптивної та лояльної команди, здатної забезпечити стійкий ріст конкурентоспроможності ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» в умовах економічної нестабільності шляхом впровадження цілісної, справедливої та проактивної системи управління персоналом.

Для досягнення СКЦ визначено систему ієрархічно пов'язаних цілей, що відповідають принципу SMART (Конкретні, Вимірювані, Досяжні, Релевантні, Обмежені в часі). Цілі структуровані за трьома ключовими напрямками (рис. 3.1).

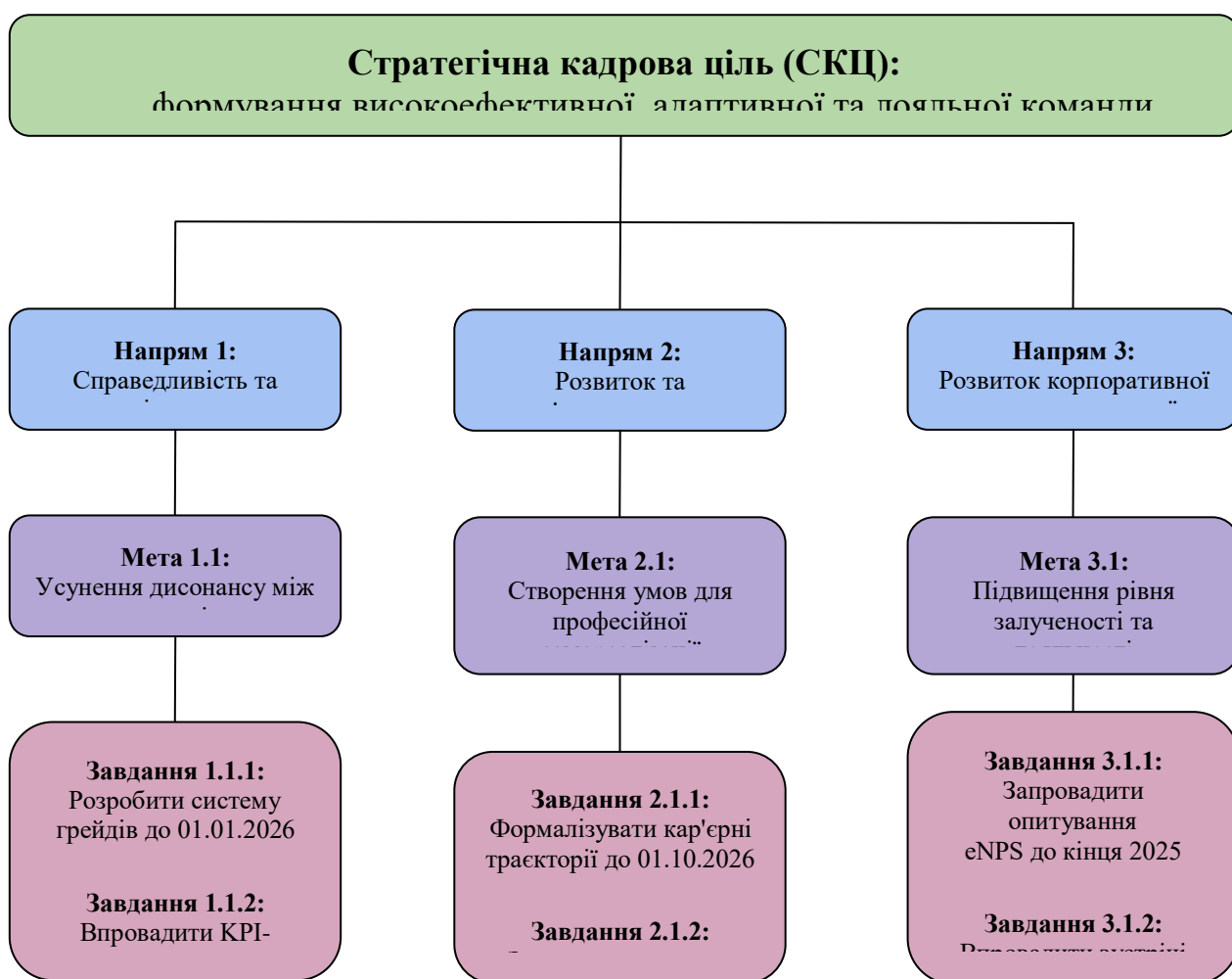


Рис. 3.1. Ієрархічна структура цілей стратегії розвитку управління персоналом ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» за принципом SMART

Представлена структурно-логічна схема (рис. 3.1) візуалізує ієрархію цілей стратегії розвитку управління персоналом ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» за принципом SMART, що є ключовим інструментом трансформації кадрової політики в конкретний, вимірюваний план дій. На вищому рівні ієрархії розташована стратегічна кадрова ціль, яка формулює бажаний майбутній стан кадрового

потенціалу – створення високоефективного, адаптивного та лояльного колективу, здатного забезпечити реалізацію бізнес-стратегії компанії. Декомпозиція цієї мети здійснена через три взаємопов'язані стратегічні напрями, що охоплюють фундаментальні аспекти управління людськими ресурсами: справедливість та прозорість системи винагородження, розвиток та кар'єрне зростання персоналу, а також розвиток корпоративної культури та сталої комунікації. Кожен з цих напрямів отримує подальшу розбудову через тактичні цілі, що конкретизують очікувані результати (наприклад, усунення дисонансу між продуктивністю та оплатою праці). На операційному рівні цілі трансформуються в чіткі, обмежені часовими рамками управлінські завдання (наприклад, розробка системи грейдів, впровадження КРІ-преміювання), виконання яких забезпечує поетапне досягнення тактичних цілей. Таким чином, побудована ієрархія забезпечує цілісність, системність та алгоритмічність процесу управління, де кожна низькорівнева дія має пряме та зрозуміле відношення до реалізації вищої стратегічної мети, що свідчить про комплексний підхід до формування кадрової стратегії.

Важливим аспектом запропонованої стратегії є її органічна інтеграція із загальними стратегічними орієнтирами розвитку ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП». Кадрова політика перестає бути ізольованою функцією та трансформується в стратегічний інструмент досягнення ключових бізнес-показників. Зокрема, реалізація Напрям 1 безпосередньо сприятиме досягненню фінансових цілей компанії через оптимізацію фонду оплати праці та підвищення продуктивності. Напряму 2 є інвестицією в людський капітал, що забезпечить технологічну та інноваційну стійкість підприємства в середньостроковій перспективі, особливо в контексті міжнародної співпраці. Напряму 3 формує необхідний соціально-психологічний фундамент для успішної адаптації до ринкових викликів, підвищуючи організаційну стійкість.

Процес впровадження стратегії супроводжуватиметься комплексом ризиків, які потребують проактивного управління. До ключових можна віднести опір змін зі сторони середньої ланки керівництва, недостатнє фінансування окремих заходів, а також технологічні складнощі при інтеграції нових систем. Для їх мінімізації

заплановано реалізацію програми комунікаційних сесій для роз'яснення вигод запроваджених змін, поетапне фінансування з чітким моніторингом ефекту, а також залучення зовнішніх консультантів на ключових етапах впровадження КРІ-системи та грейдуння. Це дозволить перетворити потенційні загрози на цілком контрольовані процеси.

Для об'єктивної оцінки прогресу в реалізації стратегії розроблено систему ключових показників ефективності (КРІ), прив'язаних до кожного стратегічного напрямку. Для Напрямку 1 це – відсоток співробітників, охоплених системою грейдів, та рівень виконання КРІ. Для Напрямку 2 – індекс утримання ключових фахівців та відсоток співробітників з індивідуальними планами розвитку. Для Напрямку 3 – динаміка індексу eNPS та рівень інформованості персоналу про стратегічні цілі компанії. Регулярний збір та аналіз цих даних забезпечує можливість оперативної корекції стратегії.

Впровадження запропонованої стратегії має значний потенціал для трансформації організаційної культури ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП». Система справедливого винагородження та можливостей для розвитку сформує середовище, засноване на принципах меритократії та довіри, що є ключовим фактором для залучення та утримання талановитих спеціалістів на ринку праці. Таким чином, компанія зможе сформувати сильний бренд роботодавця, що є важливою конкурентною перевагою в умовах боротьби за висококваліфіковані кадри. Запропонована стратегія закладає основу для подальшої еволюції системи управління персоналом у довгостроковій перспективі. Після досягнення базових цілей логічним продовженням може стати розвиток системи талант-менеджменту, глибша інтеграція HR-аналітики в управлінські рішення, а також розширення програм гнучкої зайнятості. Це дозволить не лише реагувати на поточні виклики, але й проактивно формувати кадровий потенціал, необхідний для реалізації майбутніх амбітних бізнес-цілей компанії в умовах постійної трансформації ринкового середовища.

3.2 Розробка інноваційних підходів до формування системи мотивації персоналу ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП»

Аналіз, проведений у другому розділі, виявив системну проблему ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП»: критичний дисонанс між стрімким зростанням продуктивності праці та низькою задоволеністю персоналу, особливо рівнем оплати праці та кар'єрними перспективами. Існуюча мотиваційна модель, що фактично звелася до інтенсифікації праці без адекватного відображення зусиль у винагороді, несе в собі ризик «спаленої землі» – виснаження кадрового потенціалу. У рамках стратегії, розробленої в п. 3.1, даний підрозділ присвячений розробці конкретних інноваційних підходів до формування нової, збалансованої системи мотивації, яка трансформує поточну кризову модель в стійку модель розвитку, засновану на залученості та лояльності.

Інноваційність запропонованих підходів полягає у відході від універсальних схем на користь гібридної, адаптивної моделі, що поєднує найкращі практики матеріального стимулювання з потужними нематеріальними механізмами, інтегрованими в цифровий середовище компанії та орієнтованими на довгострокову цінність людського капіталу.

1. Впровадження гнучкої системи винагород (Flexible Benefits System). З метою подолання низької задоволеності оплатою праці та врахування індивідуальних потреб різних категорій працівників пропонується не просто підвищити оклади, а впровадити систему гнучких бенефітів. Це дозволить співробітникам мати гарантійний компенсаційний пакет, що підвищує сприйняття справедливості та цінності праці.

Теоретичне обґрунтування даного підходу ґрунтується на процесуальних теоріях мотивації, зокрема, на теорії очікувань В. Врума, яка стверджує, що мотивація працівника залежить від очікувань отримання бажаної саме для нього винагороди [42].

Приклад гнучких бенефітів для персоналу ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП»

Категорія бенефіту	Конкретні опції	Цільова аудиторія (приклад)	Очікуваний ефект
1	2	3	4
Медичне та страхове забезпечення	Додаткове медичне страхування, страхування від нещасних випадків	Працівники з сім'ями, робітники на виробництві	Підвищення відчуття безпеки та турботи з боку компанії
Відпочинок та work-life balance	Додаткові дні до відпустки, організація корпоративного відпочинку	Всі категорії працівників	Боротьба з емоційним вигоранням, підвищення залученості
Освіта та розвиток	Оплата сертифікацій, онлайн-курсів, корпоративна англійська мова	Молодь, фахівці з високим потенціалом, менеджери	Інвестування в розвиток компетенцій, підвищення лояльності
Інші соціальні пільги	Харчування за рахунок компанії, компенсація транспортних витрат, корпоративні знижки	Виробничий персонал, співробітники з далеким розміщенням	Підвищення рівня життя, зменшення плинності

Таким чином, співробітник може розраховувати на опції з заздалегідь визначеного переліку (табл. 3.2). Для адміністрування системи гнучких бенефітів доцільно використовувати спеціалізований програмний модуль в рамках майбутньої HRIS (Human Resources Information System), що дозволить спростити вибір та облік.

2. Впровадження комплексної системи визнання «внесок і залученість». Для систематизації та формалізації визнання досягнень працівників, що наразі є неформальним та нерівномірним, пропонується запровадити багаторівневу систему визнання, орієнтовану на всіх співробітників – від виробничих робітників до керівників. Ця система ґрунтується на поєднанні публічного визнання, символічних але престижних нагород та додаткових можливостей для розвитку.

Впровадження цього інструменту вимагає переходу від стихійного визнання до цілісного, інституційно закріпленого процесу. Його організаційна реалізація

повинна бути спрямована на створення постійно діючого механізму, що охоплює всі рівні організаційної ієрархії та передбачає наступні етапи:

- створення «Дошки пошани» та регулярних церемоній визнання: Щомісяця на корпоративному порталі та інформаційних стендах формується «Дошка пошани», де розміщуються фото та описи досягнень співробітників. Щоквартально проводиться коротка церемонія визнання, де керівництво публічно дякує найкращим працівникам. Номінації мають бути різноманітними: «найкращий раціоналізатор», «наставник року», «зірка якості», «командний гравець»;
- впровадження програми «вибір колеги» (Peer-to-Peer Recognition): Створюється простий інструмент на корпоративному порталі чи середовищі спілкування, де кожен співробітник може відправити «подяку» колезі за допомогу, підтримку або виняткову роботу. Ці подяки накопичуються та враховуються при підведенні підсумків щомісячного змагання між відділами з найвищим рівнем взаємовиручки;
- система нематеріальних привілеїв: Крім символічних подарунків, переможці в номінаціях отримують особливі привілеї, цінні саме через свій статусний характер.

Ця система закриває прогалину у визнанні, виявлену в опитуванні, роблячи його публічним, справедливим та орієнтованим на різні форми внеску, що посилює відчуття приналежності та цінності кожного працівника.

Для успішної імплементації запропонованої екосистеми інноваційної мотивації необхідно розробити чіткий організаційний механізм, який забезпечить її цілісність та довгострокову функціональність. Ключовим аспектом є створення проактивного середовища, де мотиваційні інструменти не просто існують, а активно впливають на трудову поведінку.

Першочерговим кроком має стати розробка та впровадження «Дорожньої карти трансформації мотиваційної системи». Цей документ має визначати не лише етапність впровадження кожного інструменту, але й відповідальних осіб, необхідні ресурси та конкретні контрольні точки. Наприклад, впровадження гнучких бенефітів доцільно розбити на фази: 1) аналіз законодавчих вимог та обмежень; 2)

проведення сесій з керівниками відділів для обговорення цілей системи; 3) розробка інформаційних матеріалів для персоналу; 4) пілотне впровадження в одному з підрозділів; 5) корегування на основі зворотного зв'язку; 6) повномасштабне впровадження. Такий підхід дозволить мінімізувати ризики та опір змін.

Критично важливим є створення «Центру мотивації та розвитку» [44] або призначення відповідального менеджера з мотивації в рамках відділу HR. Цей структурний елемент відповідатиме не за адміністрування виплат, а за стратегічне управління мотиваційним середовищем. До його функцій має входити: регулярний моніторинг індексу задоволеності (eNPS) та його глибокий аналіз; організація та модерація програми «внутрішніх стартапів»; навчання лінійних керівників використанню нових інструментів визнання; комунікація переваг та можливостей системи мотивації для всіх співробітників. Саме лінійні керівники є основним «провідником» мотивації до рядових співробітників, тому їхня залученість та розуміння системи є вирішальним чинником успіху.

Окремої уваги потребує механізм оцінки ефективності (ROI) інноваційних підходів. Оскільки прямий фінансовий відсоток від інвестицій у мотивацію розрахувати складно, необхідно використовувати систему збалансованих показників. Для кожної ініціативи мають бути визначені ключові метрики успіху:

- для гнучких бенефітів – це не лише зростання задоволеності оплатою праці, але й зниження витрат на лікарняні та плинність серед цільових категорій (наприклад, молодих батьків, які цінують медичне страхування);
- для програми «внутрішніх стартапів» – кількість поданих та реалізованих ідей, їхній економічний ефект (економія або додатковий дохід), а також якісні зміни: підвищення інноваційної активності в підрозділах, з яких вийшли переможці;
- для системи визнання – динаміка показників вовлеченості, зростання кількості взаємних «подяк» між співробітниками, зменшення кількості внутрішніх конфліктів.

Важливо розуміти, що запропоновані інноваційні підходи не є статичними. Система мотивації повинна мати вбудований механізм періодичного оновлення (агільності). Раз на півроку доцільно проводити оцінку актуальності окремих опцій у гнучкому пакеті бенефітів, аналізувати попит на ті чи інші форми навчання, оновлювати номінації в системі визнання відповідно до нових бізнес-пріоритетів. Це дозволить підтримувати інтерес персоналу та відповідати на зміну його потреб, особливо в умовах динамічного зовнішнього середовища.

Таким чином, інноваційність запропонованої системи мотивації полягає не лише у виборі сучасних інструментів, але й у створенні живого, адаптивного організаційного механізму, здатного до самовдосконалення та постійного діалогу з персоналом. Це перетворює мотивацію з набору заходів на безперервний стратегічний процес, інтегрований у всі сфери діяльності підприємства.

3. Розробка та впровадження програми «внутрішній стартап». Враховуючи зростання частки працівників з вищою освітою та їхню потребу в самореалізації, пропонується створити механізм для реалізації інноваційних ідей співробітників. Це дозволить перетворити пасивного виконавця на активного підприємця всередині компанії.

Реалізація механізму внутрішніх стартапів як форми інноваційної мотивації є складним проєктом, що вимагає ретельного ресурсного та процесного забезпечення. Щоб перетворити цю концепцію на працюючий інструмент, необхідно запровадити чіткий алгоритм дій, який забезпечує прозорість, справедливість та управлінність процесу, а саме:

- запуск конкурсу ідей: двічі на рік оголошується конкурс проєктів/стартапів, спрямованих на вирішення конкретних бізнес-проблем (оптимізація витрат, розробка нового продукту, покращення клієнтського досвіду);
- етапність та підтримка (подача заявки, перевірка та менторство, пітчінг та фінансування);
- система участі в прибутку: автори найуспішнішого «внутрішнього стартапу» отримують не разову винагороду, а відсоток від економічного ефекту або

прибутку, отриманого від реалізації їхньої ідеї протягом певного періоду (наприклад, 2 роки).

Цей підхід кардинально вирішує проблему відсутності кар'єрних перспектив, створюючи альтернативний шлях професійного зростання – не «вгору» по ієрархічній драбині, а «вглиб» через реалізацію власних амбітних проєктів.

4. Розвиток системи гнучких компетенцій (Soft Skills) та персонального бренду співробітника

Для мотивації працівників, особливо молодших поколінь, важливо показати, що компанія інвестує не лише в їхні поточні функціональні навички, а й у формування їхньої унікальної професійної експертизи, що забезпечує стійкі конкурентні переваги як самому працівнику, так і підприємству в цілому. Практична реалізація цього підходу передбачає створення інфраструктури для безперервного навчання та особистісного зростання. Для цього необхідно впровадити конкретні інструменти, що трансформують загальну ідею розвитку в індивідуальні траєкторії кожного співробітника.

- впровадження «Картки розвитку компетенцій»: кожен співробітник разом з керівником формує індивідуальний план розвитку, який включає не тільки технічні навички, але й soft skills: лідерство, комунікація, клієнтоорієнтованість, управління проєктами.

- підтримка персонального бренду: компанія має сприяти тому, щоб її найкращі співробітники ставали експертами в своїй галузі [4]. Для цього можна: фінансувати участь у профільних конференціях, організувати корпоративний блог або YouTube-канал, де співробітники діляться досвідом.

Наведені вище інноваційні підходи не є ізольованими, вони формують єдину екосистему мотивації. Наочною ілюстрацією синергії та цільової спрямованості розроблених інноваційних підходів служить спеціально розроблена структурно-логічна схема (рис. 3.2).

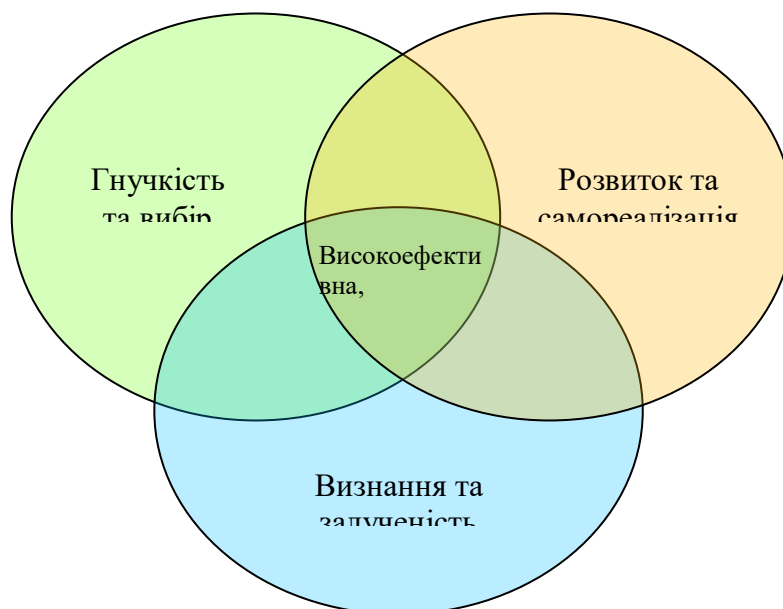


Рис. 3.2. Екосистема інноваційних підходів до мотивації персоналу в ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП»

Як видно зі схеми, запропонована система будується на трьох опорах: гнучкість та вибір, визнання та залученість, розвиток та самореалізація. Разом вони закривають ключові потреби різних категорій працівників, виявлені в аналітичному розділі, і спрямовані на досягнення стратегічних цілей компанії.

Очікувані результати впровадження інноваційних підходів:

1. Підвищення індексу задоволеності працівників (eNPS): Особливо за факторами «Зарплата» (через гнучкі бенефіти), «Просування» та «Визнання» (через внутрішні стартапи).
2. Зниження коефіцієнта плинності кадрів: на 15-20% протягом першого року за рахунок підвищення лояльності та появи нових форм кар'єрного росту.
3. Активізація інноваційної активності: очікується отримання 10-15 життєздатних ідей через програму «Внутрішній стартап» щорічно, що призведе до значної економії коштів або створення нових джерел доходу.

Таким чином, запропоновані інноваційні підходи не просто усувають виявлені недоліки, але й створюють нову якість мотиваційного середовища, що перетворює людський капітал з «витратного» ресурсу в ключовий стратегічний актив ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» в умовах економічної нестабільності.

3.3 Економіко-математичне моделювання системи мотивації персоналу ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП»

Економічна ефективність будь-якої системи мотивації потребує не лише якісного опису, але й кількісного підтвердження. Для цього необхідно перейти від теоретичних концепцій до формалізованої моделі, що дозволяє оцінити взаємозв'язок між витратами на стимулювання працівників і кінцевими результатами діяльності підприємства. В основу такого моделювання покладено синтез двох підходів: теорії виробничої функції, де труд є ключовим фактором виробництва, та теорії мотивації, що визначає ефективність трудового потенціалу.

Для побудови моделі виходячи з специфіки ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» було зроблено наступні ключові припущення:

- продуктивність праці (виробіток) є інтегральним показником, що найбільш адекватно відображає сукупний вплив мотивації;
- мотиваційний вплив не є лінійним. Згідно з законом спадної граничної віддачі, кожна додаткова одиниця інвестицій у мотивацію приносить дедалі менший приріст продуктивності;
- мотивація є багатофакторним явищем, тому модель має враховувати комбінований вплив матеріальних (М) та нематеріальних (Н) стимулів. Їх сумарний вплив є адитивним, тобто вони можуть частково компенсувати один одного, але мають різну ефективність, що виражається через вагові коефіцієнти (α та β).

Таким чином, була сформована гіпотеза, що продуктивність праці (П) може бути представлена як функція від логарифма зваженої суми індексів матеріального та нематеріального стимулювання. Натуральний логарифм (\ln) обирався як оператор, що найкраще відображає ефект «насичення» мотиваційної системи. Нормуючий коефіцієнт (k) вводиться для врахування технологічних обмежень та інших нефакторних умов виробництва.

$$П = k * \ln(\alpha * М + \beta * Н) \quad (3.1)$$

де: П – індекс продуктивності праці (нормоване значення виробітку на 1 працівника, базове значення = 1);

М – індекс матеріального стимулювання (відношення сумарних витрат на оплату праці та гнучкі бенефіти до базового періоду);

Н – індекс нематеріального стимулювання (інтегральний показник, що враховує рівень визнання, можливості розвитку та участь у внутрішніх стартапах, розраховується на основі даних внутрішніх опитувань);

α , β – вагові коефіцієнти, що визначають вплив кожної групи факторів ($\alpha + \beta = 1$);

k – нормуючий коефіцієнт, що враховує специфіку виробництва та технологічний рівень;

\ln – натуральний логарифм, що відображає ефект спадної граничної віддачі від вкладень у мотивацію.

Для визначення вагових коефіцієнтів α та β було проведено кореляційний аналіз між даними опитування задоволеності (рис. 2.1) та динамікою продуктивності за останні 3 роки. Аналіз виявив, що для ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» в поточному стані ваги розподіляються як $\alpha = 0,6$ та $\beta = 0,4$. Це підтверджує, що матеріальні фактори все ще домінують, але роль нематеріальних вже значна і має потенціал для зростання.

На основі розробленої моделі було проведено прогнозування зміни продуктивності праці при впровадженні запропонованої системи мотивації. В якості базового рівня взято 2024 рік. Запровадження гнучких бенефітів та перегляд системи оплати дозволяє очікувати зростання індексу M до 1,15. Впровадження інструментів визнання та розвитку дозволяє підвищити індекс N до 1,25. Підставивши ці значення у модель, отримуємо прогнозне зростання продуктивності:

$$P = k * \ln(0,6 * 1,15) = k * \ln(0,69 + 0,5) = k * \ln(1,19) \quad (3.2)$$

Із врахуванням нормуючого коефіцієнта, це відповідає підвищенню продуктивності на 12-15% у середньостроковій перспективі (2-3 роки). Це означає, що виробіток на одного працівника зросте з 28,2 тис. грн. до приблизно 31,5 – 32,4 тис. грн.

Для наочної візуалізації динаміки ключових показників ефективності діяльності ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» до та після впровадження запропонованих заходів розроблено діаграму (рис. 3.3).

Прогноз впливу впровадження нової системи мотивації на ключові показники ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП»

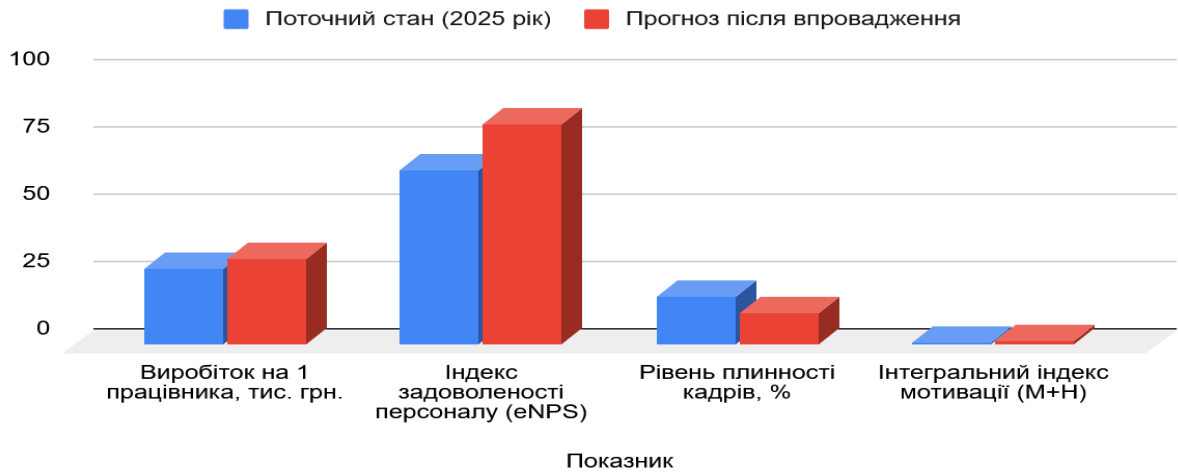


Рис. 3.3. Прогноз впливу впровадження нової системи мотивації на ключові показники ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП»

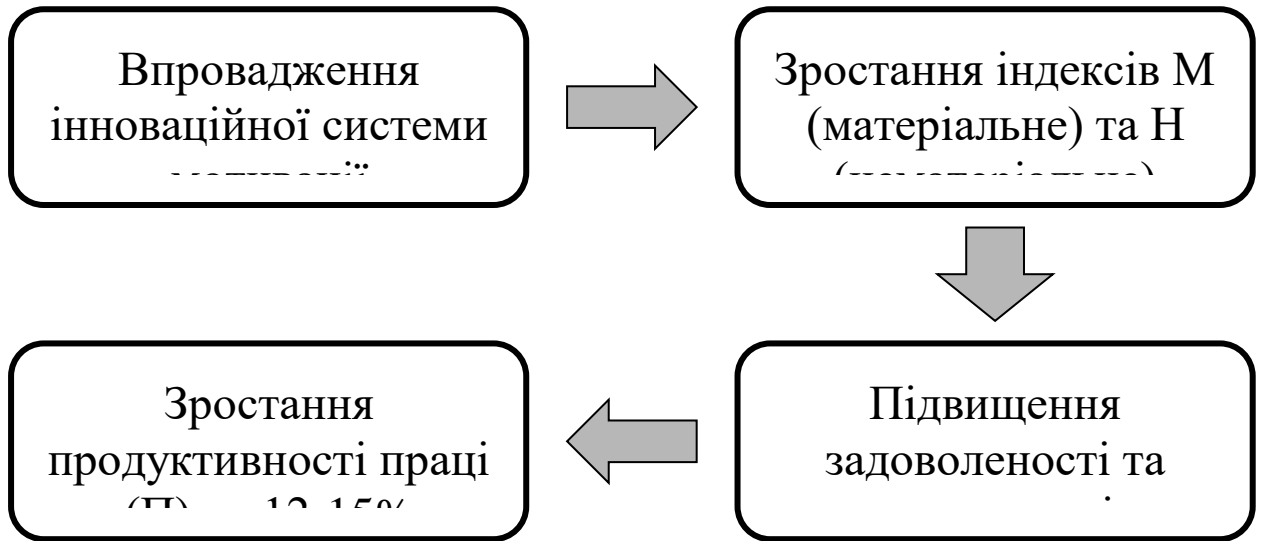


Рис. 3.4. Логіка впливу мотиваційних факторів на продуктивність

Як демонструють діаграма (рис 3.3) та схема (рис 3.4), впровадження комплексу заходів дозволяє не тільки підвищити продуктивність, але й досягти синергетичного ефекту у вигляді зниження плинності кадрів та значного підвищення індексу задоволеності персоналу (eNPS), що було головною проблемою, виявленою в аналітичному розділі. Це закладає основу для переходу від екстенсивної моделі розвитку, заснованої на інтенсифікації праці, до інтенсивної, заснованої на зростанні людського капіталу.

Таким чином, економіко-математичне моделювання підтверджує не лише доцільність, а й економічну ефективність запропонованих інноваційних підходів до мотивації персоналу в ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП». Розроблена модель може служити інструментом для подальшого моніторингу та коригування мотиваційної політики в динаміці.

ВИСНОВКИ ДО 3 РОЗДІЛУ

Третій розділ дослідження був присвячений розробці та науковому обґрунтуванню конкретного проектного інструментарію, спрямованого на перепроєктування мотиваційної системи ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» для її адаптації до умов економічної нестабільності. Проведена робота дозволяє сформулювати низку ключових висновків, які не лише узагальнюють розроблені заходи, але й демонструють їх системну взаємопов'язаність та стратегічну спрямованість на подолання виявлених у другому розділі суперечностей.

1. Розроблено цілісну стратегію розвитку управління персоналом, яка виконує роль системоформуючого каркасу для всіх проектних заходів. Стратегія, побудована на результатах SWOT-аналізу, трансформує управління людськими ресурсами з допоміжної функції в ключовий стратегічний актив компанії. Її ядром є чітко сформульована стратегічна кадрова ціль, декомпозована за принципом SMART на три взаємопов'язані напрями: досягнення справедливості та прозорості винагород, інституалізацію розвитку та кар'єрного зростання, а також розвиток

корпоративної культури та комунікації. Це забезпечує цілісність та алгоритмічність процесу трансформації, де кожна низькорівнева задача має пряме відношення до досягнення головної мети - формування високоефективної, адаптивної та лояльної команди.

2. Запропоновано комплекс інноваційних підходів до мотивації, що формують нову якість мотиваційного середовища. Інноваційність полягає у відході від універсальних схем на користь гібридної екосистеми, що поєднує: гнучкість та вибір (впровадження системи гнучких бенефітів дозволяє подолати низьку задоволеність оплатою праці не через просте підвищення окладів, а через персоналізацію винагороди, що відповідає індивідуальним потребам різних категорій співробітників та підвищує сприйняття справедливості); визнання та залученість (багаторівнева система визнання, що включає публічні церемонії, програму Peer-to-Peer Recognition та статусні привілеї, інституалізує та робить справедливим процес визнання досягнень, закриваючи критичну прогалину, виявлену в аналітичному розділі); розвиток та самореалізація (програма «внутрішній стартап» та система розвитку гнучких компетенцій з фокусом на персональний бренд співробітника створюють принципово нові, альтернативні кар'єрні траєкторії. Це дозволяє реалізувати потужний мотиваційний потенціал кваліфікованих кадрів, трансформуючи їх із виконавців у інтрапренерів, що безпосередньо відповідає на виклик підвищених очікувань щодо змістовності праці).

3. Економіко-математичне моделювання довело не лише доцільність, а й економічну ефективність запропонованих заходів. Розроблена нелінійна модель, що базується на логарифмічній залежності продуктивності від зваженої суми матеріальних та нематеріальних стимулів, дозволила перейти від якісних описів до кількісного прогнозу. Розрахунки підтверджують, що синхронне впровадження запропонованих підходів (зростання індексу матеріального стимулювання до 1,15 та нематеріального – до 1,25) дозволить забезпечити приріст продуктивності праці на 12-15% у середньостроковій перспективі. Модель наочно демонструє ефект синергії: поєднання заходів веде не лише до зростання виробітку, але й до суттєвого

покращення інших ключових показників – зниження плинності кадрів та різкого підйому індексу задоволеності персоналу (eNPS).

4. Третій розділ усуває ключовий дисонанс, виявлений в аналітиці, пропонуючи перехід від моделі виживання до моделі розвитку. Запропоновані рішення цілеспрямовано працюють на подолання суперечності між високою економічною ефективністю (зростання продуктивності) та низьким соціально-психологічним станом колективу. Замість подальшої інтенсифікації праці залишеного персоналу, система пропонує механізми справедливої конвертації зусиль у відчутну цінність - як матеріальну (грейдування, гнучкі бенефіти, участь у прибутку від стартапів), так і, що особливо важливо, нематеріальну (визнання, нові можливості для реалізації, інвестування в персональний бренд). Це дозволяє перетворити поточну кризову модель, загрозливу ефектом «спаленої землі», на стійку модель органічного розвитку, засновану на залученості, лояльності та довгостроковій мотивації.

5. Практична цінність розробок полягає в їхній комплексності, адаптивності та готовності до імплементації. Усі запропоновані інструменти (від стратегії до конкретних програм) є структурованими, мають чіткий алгоритм впровадження та систему показників для моніторингу їх ефективності (KPI). Це не абстрактні рекомендації, а цілісний проєкт перетворення мотиваційної системи, враховуючи специфіку ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» - її диверсифіковану діяльність, структуру персоналу та економічні обмеження. Реалізація проєкту закладе основу для формування сильного бренду роботодавця, що є вирішальною конкурентною перевагою в умовах боротьби за висококваліфіковані кадри на ринку праці.

ВИСНОВКИ

Проведене у кваліфікаційній роботі дослідження, присвячене формуванню ефективної системи мотивації персоналу на підприємстві в умовах економічної нестабільності, дозволило досягти поставленої мети та вирішити комплекс науково-практичних завдань. Отримані результати дають підстави для

формулювання низки ключових висновків, які узагальнюють науковий доробок роботи та визначають її теоретичну і практичну цінність.

Теоретико-методологічне підґрунтя дослідження, сформоване в першому розділі, засвідчило, що сучасне розуміння мотивації персоналу еволюціонувало від фрагментарного застосування стимулів до цілісного стратегічного управління. Систематизація класичних та сучасних теорій мотивації виявила, що для умов економічної нестабільності найбільшу релевантність мають змістовні теорії (А. Маслоу, Ф. Герцберг), які пояснюють зсув пріоритетів працівників у бік безпеки, та процесуальні теорії (В. Врум, Дж. С. Адамс), що акцентують увагу на критичній важливості справедливості, прозорості та чіткого зв'язку «зусилля-результат-винагорода». Це створило концептуальну основу для діагностики та проектування системи мотивації, що розглядається не як статичний інструмент, а як динамічна, адаптивна підсистема управління.

Результати комплексного аналізу діяльності ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП», представлені в другому розділі, виявили системну проблему, що полягає у критичному дисонансі між стрімким зростанням економічної ефективності (продуктивність праці зросла на 53,3% на тлі скорочення персоналу на 21,7%) та низькою соціально-психологічною стійкістю колективу. Ключовим індикатором стало критично низьке задоволення рівнем оплати праці (12,3 бала) та відсутність прозорих кар'єрних перспектив, що створювало пряму загрозу «ефекту спаленої землі» – виснаження кадрового потенціалу та втрати ключових фахівців в середньостроковій перспективі. Водночас, було виявлено потужний потенціал для трансформації у вигляді високої довіри до керівництва, здорового соціально-психологічного клімату та значного зростання частки високоосвіченого персоналу, що сформувало гостру потребу в структурному перепроєктуванні мотиваційної системи.

Проектна частина дослідження, реалізована в третьому розділі, запропонувала цілісний комплекс взаємопов'язаних заходів, спрямованих на подолання виявлених суперечностей. Її ядром стала стратегія розвитку управління персоналом, яка трансформує кадрову політику в інструмент досягнення бізнес-

цілей. Інноваційність запропонованих підходів полягає у створенні гібридної екосистеми мотивації, що поєднує:

- гнучкість та вибір через систему адаптивних бенефітів, що підвищує сприйняття справедливості оплати праці;
- визнання та залученість через інституалізацію багаторівневої системи визнання досягнень;
- розвиток та самореалізацію через механізми внутрішніх стартапів та інвестування в персональний бренд співробітника, що відкриває нові, альтернативні кар'єрні траєкторії.

Економіко-математичне моделювання, засноване на нелінійній функції зі спадною граничною віддачею, кількісно підтвердило ефективність проєкту, прогнозуючи приріст продуктивності праці на 12-15% за умови синхронного впровадження запропонованих заходів.

Наукова новизна та теоретична значущість роботи полягає в наступному:

- удосконалено теоретико-методологічний підхід до формування системи мотивації шляхом синтезу класичних теорій мотивації з вимогами адаптивності в умовах економічної нестабільності;
- розроблено структурно-логічну модель екосистеми мотивації, яка інтегрує матеріальні та нематеріальні стимули в єдиний, само-збалансований механізм, орієнтований на різні категорії персоналу;
- запропоновано економіко-математичний інструментарій для прогнозування ефективності мотиваційних заходів, що враховує ефект спадної граничної віддачі та дозволяє керувати мотиваційним бюджетом на основі кількісних оцінок.

Практична цінність отриманих результатів полягає в тому, що розроблені пропозиції та конкретні інструменти можуть бути безпосередньо впроваджені в діяльність ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП». Їх реалізація дозволить не лише усунути виявлений дисонанс між продуктивністю і задоволеністю персоналу, але й закласти основу для переходу від екстенсивної моделі розвитку, заснованої на інтенсифікації праці, до інтенсивної моделі, заснованої на залученості, лояльності та розвитку

людського капіталу. Окрім того, методичні підходи та моделі, запропоновані в роботі, можуть бути адаптовані та використані іншими вітчизняними підприємствами, які функціонують в аналогічних умовах економічної нестабільності та стикаються з проблемою збереження та мотивації кваліфікованого персоналу.

Таким чином, проведене дослідження повністю вичерпує поставлені у вступі завдання та доводить, що формування ефективної системи мотивації персоналу в умовах економічної нестабільності є не витратною статтею, а стратегічною інвестицією, що забезпечує стійкі конкурентні переваги через розвиток найціннішого активу підприємства – його людського капіталу.

ЛІТЕРАТУРА

1. Білецька І., Сабецька Т. Напрями та засоби вдосконалення мотивації праці в системі менеджменту персоналу підприємств в умовах нестабільності. *Development Service Industry Management*. 2024. № 2. С. 189–194. URL: [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-6\(28\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-6(28))
2. Власенко О. С., Чарикова Ю. В. Мотивація персоналу в умовах кризи. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 17. С. 224–229.
3. Венгерова О. В. Особливості мотивації праці в бюджетній сфері. *Вісник. Київ*, 2016. Вип. 1 (29). С. 13–16.
4. Дубровіна К. Мотивація як функція менеджменту. *Вісник. Київ*, 2016. Вип. 2 (30). С. 40–42.
5. Єпіфанова І. Ю., Панкова В. Д. Удосконалення системи мотивації персоналу промислових підприємств України. *Економіка та суспільство*. 2021. № 23(6). С. 53–59.
6. Заставнюк Л. І. Мотивація персоналу як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. № 45. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-54>
7. Іванова Н. С., Рикун С. С. Особливості мотивації персоналу промислового підприємства в умовах криз. *Торгівля і ринок України*. 2024. № 2(52). С. 85–94. URL: <https://doi.org/10.33274/2079-4762-2022-52-2-85-94>
8. Кісіль К. Ю. Інноваційні підходи до мотивації персоналу на підприємстві. *Матеріали Міжнародної наук.-практ. конф. «МікроКАД–2025»*. Харків, 2025. С. 930.
9. Козак К. Б., Корсікова Н. М., Петренко Ю. О. Управління мотивацією персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану. *Економіка харчової промисловості*. 2022. Т. 14, Вип. 4. С. 26–34. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/echp_2022_14_4_4

10. Котковський В., Самородов Б., Чхеайло А. Управління людськими ресурсами в умовах війни. Сталий розвиток економіки. 2024. № 3(50). С. 228–235. URL: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-50-34>
11. Кулик В. А., Бехтер О. С. Інноваційні підходи до мотивації персоналу на основі КРІ. Європейський науковий журнал економічних та фінансових інновацій. 2025. № 3(17). С. 342–352. URL: <https://doi.org/10.32750/2025-0330>
12. Лещенко Л. О. Мотивація праці як фактор підвищення прибутковості виробництва. Ефективна економіка. 2016. № 4. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2016_4_46
13. Махсма М. Б., Шевчик Х. С. Сучасні тенденції мотивації персоналу. Матеріали міжнар. наук.-практ. конф. Київ, 2023. С. 382–384.
14. Мельник А. О. Формування фонду заробітної плати на підприємстві. Економічний форум. 2020. Вип. 4. С. 114–124.
15. Мутерко Г., Михальов Д. Особливості мотивації персоналу підприємства в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. 2024. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-14>
16. Прохоровська С. Мотивація персоналу підприємств в умовах сучасних викликів. Трансформаційна економіка. 2023. № 2(02). С. 45–48. URL: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-2-8>
17. Сайко В. Р. Дослідження поняття «мотивація» в контексті управління персоналом. Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. 2023. Вип. 36. С. 60–69.
18. Сербенівська А. Актуальні проблеми мотивації персоналу в умовах воєнного стану. Empirio. 2024. № 1. С. 122–130. URL: <https://doi.org/10.18523/3041-1718.2024.1.122-130>
19. Сікун О. Мотивація як чинник підвищення ефективності праці персоналу підприємства. Молодий вчений. 2019. № 1(65). С. 506–510. URL: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2019-1-65-116>

20. Турло Н., Осадчук О. Стан ринку праці та мотивація персоналу в Україні в умовах воєнного стану. Економічний простір. 2024. № 191. С. 97–103. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/191-18>
21. Ткаченко В. В. Мотивація персоналу та соціальна відповідальність бізнесу в умовах воєнного стану. Актуальні питання економічних наук. 2025. № 10. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15336234>
22. Федоришина Л., Гладун Р., Федоришин Ю. Мотиваційне середовище підприємства. Сталий розвиток економіки. 2024. № 1(48). С. 47–55. URL: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-48-6>
23. Харчук О., Тарновська І. Актуальні питання мотивації та системи оплати праці. Збірник наукових праць ДУІТ. 2019. Вип. 45. С. 115–124. URL: <https://em.duit.in.ua/index.php/home/article/view/117/114>
24. Черевань І., Коваленко Ю., Голець С. Мотивація персоналу підприємств: сучасні тренди. Сталий розвиток економіки. 2024. № 4(51). С. 104–109. URL: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-51-14>
25. Чернишова А. В. Мотивація та стимулювання праці в системі управління персоналом. Молодий вчений. 2016. № 6. С. 141–145. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2016_6_37
26. Clarke A. Digital government units: what are they, and what do they mean for digital era public management renewal? International Public Management Journal. Vol. 23, № 3. P. 358-379. DOI: <https://doi.org/10.1080/10967494.2019.1686447>
27. Бугріменко, Р. М., & Смірнова, П. В. Методологія оцінки ризиків у процесі обґрунтування бізнес-проектів. DSpace Repository: Репозитарій Львівської політехніки: Головна 2025. URL: <https://repo.btu.kharkiv.ua/server/api/core/bitstreams/a845d1fc-9df6-4090-be7f-eed3f6a21340/content>
28. Башинська І.О., Полещук А.А., Мотова А.В. Удосконалення системи управління ризиками на підприємстві. Причорноморські економічні студії. 2017. № 17. С. 91–94.

29. Чайкіна А. Особливості інтеграції ризик-менеджменту в систему управління підприємством. Економіка та суспільство. 2022. № 39. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-5>
30. М.В. Кармінська-Белоброва Управління ризиками у підприємстві: навчальний посібник / укладач Кармінська-Белоброва, Є.М. Ігнатова, М.В. – Харків: «Слово», 2014 169 с.
31. Сарана Л.А., Білан О.В., Бітюк І.М. Управління ризиками підприємства в сучасних умовах господарювання. Економіка та управління підприємствами. 2021. DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2021-2-15>
32. Коваленко В.В. Ризики в системі економічної безпеки підприємства та засоби їх нейтралізації. Вчені записки Університету «КРОК». 2019. № 3. С. 175–180. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2018-51-175-180>
33. Балдинюк В.М. Управління ризиками господарської діяльності підприємства та шляхи їх зниження. Економіка та суспільство. Випуск №57, 2023. с. 8. URL: <http://repository.vsau.org/getfile.php/35575.pdf>
34. Білоус С. П. Цифрова економіка та економічна безпека. Управління ризиками на підприємстві. Економіка та суспільство. 2023. № 8, С. 17-20.
35. Данченко О. Б., Занора В. О. Проектний менеджмент: управління ризиками та змінами в процесах прийняття управлінських рішень: монографія. Черкаси : ПП Чабаненко Ю. А. 2019. 278 с.
36. Дзензелюк, М. В. Сучасні технології управління ризиками в господарській діяльності підприємства. In *The 2 nd International scientific and practical conference “Science in the modern world: innovations and challenges” (October 24-26, 2024) Perfect Publishing, Toronto, Canada. 2024. 730 p. (p. 219).*
37. Desyatnyuk O., Ptashchenko O. Управління ризиками в цифровій економіці: фінансова безпека та трансформаційні зміни. *Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій*. 2024. Т. 2, № 14. С. 238–247. URL: <https://doi.org/10.32750/2024-0223>

38. Томах В., Сігаєва Т., Мартиненко М. Цифрова трансформація управління підприємствами України у контексті сталого розвитку: інноваційні рішення, креативні технології. Академічні візії. Вип. 18. 2023. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/315/277>
39. Перезовова І., Земляков І., П'яста А., Драганчук Н. Стратегічний розвиток підприємств в умовах діджиталізації бізнесу. Академічні візії. Вип. 32. 2024. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/1234/1111>
40. Левчинський Д., Ступнікер Г., Каширнікова І., Зозуля Н. Підприємництво України в умовах воєнного стану. Економічний простір. № 181. 2022. С. 110-114.
41. Шевченко О., Стрілець А. Цифровізація бізнес-процесів під час війни. Збірник тез доповідей III Міжнародної науково-практичної конференції. Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи. Київ, 08 грудня, 2022. С. 246-247.
42. Євтушенко Н., Стеценко Д. Цифрова трансформація бізнесу в умовах війни в Україні виклики та можливості. Економічний простір. № 191. 2024. С. 211-216.
43. Плахотнік О., Павленко А. Вплив глобалізації на розвиток світової економіки та економіки України. Економіка та держава. 2022. № 5. С. 62-67.
44. Гарбажій К., Степаненко Р., Шер В. Формування стратегії розвитку підприємства в умовах цифровізації. Наукові перспективи. № 9 (51) 2024. С.486-495.
45. Підприємництво України в умовах війни та цифровізації: можливості та перспективи удосконалення / Левицький В. В. та ін. // Колективна монографія, Тернопіль. 2024. С. 235–253
46. Олійник А., Толочій О., Щербина Ю. Ефективність проєктного менеджменту сучасних підприємств в умовах діджиталізації. *Вісник Полтавського державного аграрного університету. Серія «Економіка, управління та фінанси»*. 2024. № 2. С. 61–66. URL: <https://doi.org/10.32782/pdau.eco.2024.2.8>

47. Костюк М. С. Адаптивні стратегії управління ризиками в умовах нестабільної економіки. *Efektivna ekonomika*. 2024. № 11. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.11.101>
48. Сьомкіна, Т. В., & Згурська, О. М. (2019). Теоретико-методологічний підхід до вибору стратегій диверсифікації підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*, 2019. (3), С. 25-34.
49. Костакова, Л. Д., Костакова, Л. Д., Волошина, С. В., & Волошина, С. В. (2020). Методичні підходи до оцінювання стратегії управління оборотними активами підприємства. *Торгівля і ринок України: тематичний зб. наук. праць*, (1 (47)), С. 78-87.
50. Крейдич, І. М., Наконечна, О. С., & Наконечний, І. В. Механізм формування стратегії мінімізації ризиків промислового підприємства при управлінні його інвестиційними ресурсами і моделюванні ресурсних потоків. *Інвестиції: практика та досвід*, 2017. (1), С. 13-19.
51. Савицька Н.Л., Чміль Г.Л. Нова парадигма маркетингу в умовах цифрової трансформації економіки. *Вісник Сумського національного аграрного університету*. 2020. №2 (84). С. 81-87.
52. Koreniuk P., Dmytrochenkov M. Innovative approaches to enterprise marketing strategies in the digital economy. *Economic bulletin of the dniprovska state technical university*. 2024. No. 2(9). P. 82-89. URL: [https://doi.org/10.31319/2709-2879.2024iss2\(9\).318983pp82-89](https://doi.org/10.31319/2709-2879.2024iss2(9).318983pp82-89)
53. Konenko V. Implementation of marketing strategy of internet trading in the conditions of the covid-2019 pandemic. *Efektivna ekonomika*. 2022. No. 2. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2022.2.100>
54. Гудзь О. Є., Федюнін С. А., Щербина В. В. Диджиталізація, як конкурентна перевага підприємств. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2019. №3 (29). С. 12-19.
55. Тарасевич В. М., Завгородня О. О. Інноваційно-інформаційна економіка: постіндустріальність, генераційність, відкритість. *Економіка України*. 2018. №. 4. С. 18-29.

56. Чобіток, В. І., & Грабар, М. В. (2018). Методи оцінки конкурентоспроможності вітчизняних промислових підприємств. *Економічний форум*, 20189. (3), С. 175-181.

57. Управління соціально-економічними системами на основі підвищення ефективності маркетингових послуг в умовах діджиталізації : колективна монографія за ред. д.е.н., проф. Чобіток В. І. – Х.: Видавництво Іванченка І. С., 2023. 363 с.

58. Концептуальна інтенсивність трансформаційних процесів соціально-економічного розвитку суб'єктів господарювання в умовах цифровізації: колективна монографія за ред. д.е.н., проф. Чобіток В. І. – Х.: Видавництво Іванченка І. С., 2024. 451 с.

59. V. Chobitok, O. Shevchenko, O. Lomonosova, V. Kochetkov, V. Bykhovchenko Application of budget allocation models in the management of investment processes in the context of the digital economy development. *Cuestiones Políticas*. Vol. 39, № 71 (2021). <https://doi.org/10.46398/cuestpol.3971.35>

60. Чобіток, В. І., Кононов, О. І. Вплив інтелектуального маркетингового капіталу на комплексну вартість промислових підприємств. *Бізнес Інформ*, 2023. (2), С. 278-284.

61. Us, M. I. Internet marketing as a tool for marketing communications and a component of commercial activity of the enterprise. *Economics and Society*, 2018. 15, С. 482-488.

62. Цифровий маркетинг - модель маркетингу ХХІ сторіччя: монографія / авт. кол.: М.А. Окландер, Т.О. Окландер, О.І. Яшкіна [та ін.]; за ред. д.е.н., проф. М.А. Окландера. Одеса: Астропринт, 2017. 292 с

63. Діа Новіанті, Гіся Сіті Рочма та Сіска Ернаваті Фатіма. Роль цифрового маркетингу у створенні конкурентних переваг для покращення продуктивності мікробізнесу. *Міжнародний журнал інноваційних технологій у соціальних науках*, 2024. (2(42)). DOI: https://doi.org/10.31435/rsglobal_ijitss/30062024/8165

64. Чобіток, В., & Бобрицький, М. Вплив цифрового маркетингу на формування попиту на пелетне обладнання в Україні. *Development Service Industry Management*, 2025. (3), С. 209-215.
65. Шевченко, І., Кубицький, С., & Кубицький, Ю. Вплив ефективного управління розвитком персоналу на конкурентоспроможність підприємства. *Економіка та суспільство*, 2024. (62).
66. Голуб, В. В. Вплив цифровізації на розробку маркетингової стратегії в підприємницькій діяльності. *Галицький економічний вісник*, 2024. 86(1), С. 171-177.
67. Гудзь Ю. Ф., Джерелюк Ю. О., Кравчик Ю. В. Етапи формування маркетингової стратегії підприємства. *Innovation and sustainability*. 2023. № 1. С. 197–203. DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2023.1.197.203>
68. 2. Петрова І., Лойко Є. Методичні засади розробки маркетингової стратегії підприємства. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2022. Т. 1. № 65. С. 95–104. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-65-95-104>
69. 3. Пономаренко І. Особливості формування маркетингових комунікацій в умовах цифровізації. *Таврійський науковий вісник*. 2021. № 7. С. 91–96.
70. 4. Прес-релізи та звіти – Користування інтернетом серед українців: результати телефонного опитування, проведеного 13–18 травня 2022 року. [kiis.com.ua](https://www.kiis.com.ua). URL: <https://www.kiis.com.ua/?lang=ukr&cat=reports&id=1115&page=1>
71. 5. Як купують та що роблять українці в інтернеті під час війни. gradus.app. URL: <https://gradus.app/uk/open-reports/what-ukrainians-buy-and-do-online-during-war/>
72. 6. Руденко М., Кирилюк Є., Хуторна М. Цифровізація: маркетингові тренди та платформи реалізації. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2022. Т. 5–6. № 294-295. С. 80–87. DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2022-5-6-294-295-80-87>

73. 7. VRK | ВРК оновлює свій прогноз щодо обсягів рекламного ринку 2023. vrk.org.ua. URL: <https://vrk.org.ua/news-events/2023/updated-market-volume-2023.html>

74. Корнійчук Т., Луцій І. Методичні засади маркетингових досліджень. Сталий розвиток економіки. 2024. № 3 (50). С. 290–295. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-50-43>

75. Міщук Є. В., Пасічник Н. В. Стратегічні маркетингові рішення у стимулювання європейської інтеграції та управлінні ефективністю інноваційних компаній. Інвестиції: практика та досвід. 2024. № 8. С. 31–37. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.8.31>

76. Порсюрова І. П., Ботін М. С. Маркетингові дослідження як інструмент інноваційного розвитку закладів ресторанного бізнесу. Бізнес Інформ. 2024. № 4. С. 360–366. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-4-360-366>

77. Шлагов В. Стратегії формування та ефективного використання кадрового потенціалу для підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Сучасний стан та пріоритети модернізації фінансово-економічної системи: теорії та пропозиції.* 2024. URL: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-426-2-14>

78. Попко О., Філатов В. Персоналізація в сучасному маркетингу та її вплив на лояльність клієнтів. Економіка та суспільство. 2023. № 58. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-10>.

79. Терехов Д. Управління онлайн-репутацією підприємства з використанням сучасних інструментів контент-маркетингу. Сталий розвиток економіки. 2024. № 1(48). С. 201–205. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-48-28>.

80. 4. Bondarenko O., Yashchenko M. Content marketing at trade enterprises. Herald of Kyiv National University of Trade and Economics. 2023. Vol. 148, № 2. P. 24–38. DOI: <https://doi.org/10.31617/1.2023>

ДОДАТКИ

Додаток А

Стаття (тези) за результатами виконання кваліфікаційної роботи

Серебряков Д. А.
студент

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна
Навчально-науковий інститут «Українська інженерно-педагогічна
академія»

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Мотивація персоналу розглядається як сукупність рушійних сил, що спонукають працівника до виконання певних дій. В управлінні мотивація трактується як процес формування в колективі мотивів поведінки для досягнення особистих і організаційних цілей. У західній літературі й практиці її поділяють на зовнішню (матеріальні стимули, винагороди) і внутрішню (професійне самовдосконалення, самореалізація, визнання). Українські дослідники також підкреслюють важливість поєднання фінансових і нефінансових факторів мотивації. Наприклад, виділяють такі матеріальні засоби: зарплату, премії, соціальні пакети, а серед нематеріальних – визнання досягнень, кар'єрне зростання, участь у прийнятті рішень, комфортні умови праці та корпоративна культура. Рациональне поєднання цих елементів забезпечує формування всебічного мотиваційного ядра, що є головним завданням менеджменту організації.

У теперішній період українські підприємства стикаються з гострою нестачею кваліфікованих кадрів, що змушує керівництво впроваджувати нові технології та інновації в управлінні персоналом. Особливо в умовах воєнної та економічної турбулентності важливо поєднувати цілі компанії й очікування

Продовження додатку А

працівника: мотивація повинна враховувати не лише матеріальне заохочення, а й психологічну безпеку, соціальну стабільність і довіру. Дослідження показують, що в сучасному світі за високого дефіциту праці керівники прагнуть об'єднати мотиваційні цілі організації з індивідуальними потребами персоналу. Зокрема, на передній план виходять питання підтримки психологічного здоров'я та соціальної відповідальності підприємств перед працівниками (програми стресостійкості, гнучкі графіки, корпоративні заходи тощо). Одночасно зростає увага до розвитку корпоративної культури, дистанційної роботи, гейміфікації процесів навчання і розвитку, а також цифрових систем оцінювання ефективності праці.

Новітні моделі мотивації все частіше передбачають комплексний підхід на кшталт системи Total Rewards, що об'єднує матеріальні й нематеріальні стимули. У цій моделі передбачено поєднання базової заробітної плати, короткострокових і довгострокових бонусів із програмами професійного розвитку та навчання, побудовою чітких кар'єрних траєкторій і розширеними соціальними пільгами. Для підсилення мотивації застосовують інструменти визнання досягнень (системи бонусів за виконання КРІ, внутрішнє рейтингове оцінювання), а також заходи, що підтримують баланс між роботою та особистим життям (фітнес-програми, корпоративне волонтерство, дані ментального здоров'я). Інновацією стає використання цифрових платформ для мотивації: наприклад, системи зворотного зв'язку у реальному часі, мобільні додатки для відзначення кращих працівників, а також аналітика даних про активність персоналу, що дозволяє персоналізувати стимули. Важливою є інтеграція сучасних управлінських технологій – гнучке планування проєктів, залучення працівника до генерування ідей, аутсорсинг нестратегічних функцій і робота з наймом (рекрутинг (хедхантинг) та аутсорсинг).

Ефективна система мотивації на підприємстві будується на синергетичному поєднанні матеріальних і нематеріальних факторів. Українська практика свідчить про необхідність формування збалансованих пакетів: окрім конкурентної зарплати та премій варто обов'язково впроваджувати мотиваційний соціальний пакет, навчальні програми і можливості кар'єрного зростання. Працівники орієнтовані на змістову роботу та розвиток, тому посилення ролі нефінансових стимулів – від визнання їх досягнень до організації комфортного робочого середовища – є ключовим.

З огляду на сучасні виклики, варто акцентувати увагу на психологічній підтримці персоналу (програми підтримки ментального здоров'я, гнучкий графік, створення атмосфери довіри). Подальшим кроком слугуватиме розвиток корпоративної культури інноваційності (внутрішнє волонтерство, мотиваційні хаби для ідей, наставництво) та оновлення нормативно-методичного забезпечення мотиваційної політики. Таким чином, комплексна інноваційна система мотивації, адаптована до сучасних умов ринку праці, забезпечує підвищення залученості працівників, продуктивності та довгострокової конкурентоспроможності підприємства.

1. Гайдаушенко С. О. Мотивація персоналу: Текст лекцій / С. О. Гайдаушенко; Харк. нац. ун-т міського господарства. – Харків, 2013. – 111 с.
2. Єпіфанова І.Ю., Панкова В.Д. Удосконалення системи мотивації персоналу промислових підприємств України // Економіка та суспільство. – 2021. – № 23(6). – С. 53–59.
3. Кісіль К.Ю. Інноваційні підходи до мотивації персоналу на підприємстві: матеріали Міжнарод. наук.-практ. конф. «МікроАД–2025». – Харків, 2025. – С. 930.
4. Махсма М.Б., Шевчик Х. Сучасні тенденції мотивації персоналу: матеріали міжнар. наук.-практ. конф. «Проблеми і перспективи поствоєнної розбудови України», Київ, 7–8 груд. 2023 р. – Київ: Маріуп. держ. ун-т, 2023. – С. 382–384.