

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ імені В. Н. Каразіна

Економічний факультет
Кафедра економіки та менеджменту

Кваліфікаційна робота бакалавра

на тему: «Розробка механізму управління мотивацією персоналу»

Виконала: здобувач 4 курсу, групи ЕХ-41
Спеціальності 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійної програми
«Менеджмент бізнес-процесів»



Карина КОРОВЯКОВСЬКА

(підпис)

Керівник кваліфікаційної роботи:
кандидат економічних наук, доцент



Ольга КРИКУН

(підпис)

Рецензент:
кандидат економічних наук, доцент
кафедри підприємництва,
торгівлі і логістики НТУ «ХП»
Світлана СТЕПУРІНА

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна
Факультет економічний
Кафедра економіки та менеджменту
Освітньо-кваліфікаційний рівень бакалавр
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма «Менеджмент бізнес-процесів»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
Ганна ДОРОШЕНКО

(підпис)

«09» червня 2025 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА

Коровяковської Карини Олександрівни
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Розробка механізму управління мотивацією персоналу»

Керівник роботи Крикун Ольга Олександрівна, кандидат економічних наук,
доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від 17.04.2025 року
№ 2101-5/968

2. Строк подання здобувачем роботи «05 червня» 2025 р.

3. Перелік питань, які потрібно розробити: встановити значення та роль мотивації
у структурі управління персоналом; визначити особливості формування
мотиваційної системи та механізмів стимулювання праці на міжнародному рівні;
здійснити огляд ключових методів, інструментів та принципів мотивації
персоналу; провести аналіз рівня мотиваційного потенціалу працівників;
здійснити загальну оцінку мотиваційної системи на підприємстві та надати
практичні рекомендації щодо вдосконалення управління мотивацією.

4. План роботи

№	Назва етапів роботи
1	Розробка та узгодження змісту кваліфікаційної роботи бакалавра, ознайомлення з літературними джерелами за темою.
2	Робота над теоретичним розділом: Теоретичні підходи щодо управління мотивацією персоналу.
3	Доопрацювання першого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Написання другого розділу кваліфікаційної роботи. Обробка аналітичного матеріалу діяльності компанії.
4	Доопрацювання другого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Обґрунтування висновків.
5	Написання вступу, висновків кваліфікаційної роботи, оформлення списку використаних джерел.
6	Доопрацювання кваліфікаційної роботи згідно з рекомендаціями наукового керівника, подання на рецензування.
7	Подання роботи на кафедру

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

Здобувач вищої освіти



(підпис)

Карина КОРОВЯКОВСЬКА

(ім'я та прізвище)

Керівник кваліфікаційної роботи



(підпис)

Ольга КРИКУН

(ім'я та прізвище)

Гарант освітньої програми



(підпис)

Ольга КРИКУН

(ім'я та прізвище)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ЩОДО УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ.....	6
1.1. Поняття, сутність та основні принципи управління мотивацією.....	6
1.2. Способи формування системи мотивації персоналу в організації.....	12
1.3. Світовий досвід дієвості різноманітних методів мотивації працівників компанії.....	15
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «АЛЬФА КОМПОЗИТ» В КОНТЕКСТІ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ.....	19
2.1. Загальна характеристика та аналіз економічних показників діяльності ТОВ «АЛЬФА КОМПОЗИТ».....	19
2.2. Аналіз кадрового потенціалу та існуючої системи мотивації персоналу ТОВ «АЛЬФА КОМПОЗИТ».....	24
2.3. Розробка механізму управління мотивацією персоналу на базі ключових показників результативності.....	35
ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ.....	42
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ.....	44
Додатки	

ВСТУП

Сучасні підприємства постійно стикаються із змінами в управлінні економічними процесами, що зумовлює необхідність постійного вдосконалення системи мотивації в організації. Динамічне зовнішнє середовище викликає організаційні зміни, на які, своєю чергою, впливають чинники мотивації співробітників. Ефективно розроблена система мотивації як сприяє зростанню соціальної та творчої активності персоналу, безпосередньо впливає результати діяльності підприємства. Значна частина наукових праць вітчизняних та зарубіжних фахівців присвячена дослідженню проблем мотивації, побудові систем мотивації та створенню ефективного механізму мотивації. Серед них слід зазначити роботи таких авторів, як: К. Альдерфер, В. Андрушко, С. В. Богачов, Ф. Герцберг, М. С. Дороніна, Д. Макклелланд, А. Маслоу, М. Мескон, Ф. Дроніна, Т. П. Збрицька, В. В. Компанієць, А. М. Колот, Г. Т. Куліков, І. А. Лепьохіна, М. М. Салун, О. К. Слинкова, Х. Розенблюз та інших.

Незважаючи на значні наукові досягнення у галузі управління персоналом, проблема дослідження технологій формування мотиваційних методів та їх адаптації до сучасних умов праці на підприємствах залишається актуальною.

Метою дослідження є обґрунтування особливостей функціонування мотиваційних систем у форматі дистанційної роботи та визначення практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності управління мотиваційними процесами.

З метою досягнення поставленої мети в роботі було визначено низку завдань, спрямованих на поетапне розкриття основних аспектів теми:

- встановити значення та роль мотивації у структурі управління персоналом;
- визначити особливості формування мотиваційної системи та механізмів стимулювання праці на міжнародному рівні;
- здійснити огляд ключових методів, інструментів та принципів мотивації персоналу;

- провести аналіз основних проблем за показниками, що відображають фінансово-економічний стан підприємства ТОВ «АЛЬФА КОМПОЗИТ» та рівень мотиваційного потенціалу його працівників;
- здійснити загальну оцінку мотиваційної системи на підприємстві;
- сформулювати практичні рекомендації щодо вдосконалення управління мотивацією у ТОВ «АЛЬФА КОМПОЗИТ».

Об'єктом дослідження є процес формування способів управління мотивацією персоналу у компанії ТОВ «АЛЬФА КОМПОЗИТ».

Предмет дослідження охоплює основні принципи і методичні підходи до формування мотиваційної системи, а також визначення ключових проблем у сфері стимулювання праці.

У процесі дослідження було використано такі методи: аналіз і синтез, індукція та дедукція, узагальнення наукових даних, метод порівняння, класифікації, систематизації та метод анкетування.

Теоретичною і практичною базою дослідження стали наукові праці українських та зарубіжних авторів у сфері менеджменту, спеціалізовані видання з економіки та управління.

Новизна дослідження полягає у формуванні рекомендацій щодо ефективного управління мотивацією персоналу в умовах мінливого внутрішнього та зовнішнього середовища.

Практичне значення роботи полягає у можливості застосування отриманих результатів КРІ для аналізу мотиваційних процесів та їх удосконалення в реальних умовах функціонування підприємства.

Основні висновки та результати дослідження були апробовані на VII міжнародній студентській науковій конференції «Пріоритетні напрямки та вектори розвитку світової науки», м. Одеса, 7 лютого 2025 року.

Кваліфікаційна робота включає вступ, два розділи, висновки і пропозиції та список літератури налічує 31 джерело. Загальний обсяг роботи становить 44 сторінки, включаючи 9 таблиць, 12 рисунків, 2 додатка.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ЩОДО УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ

1.1. Поняття, сутність та основні принципи управління мотивацією.

Ефективне управління багато в чому залежить від кадрового середовища, адже активна і зацікавлена поведінка співробітників є найважливішим чинником розвитку компанії. Менеджери всіх рівнів зосереджують увагу на дослідженні цього аспекту, оскільки завдяки ефективним методам мотивації керівництво може оптимізувати робочий процес, підвищити продуктивність праці та покращити як матеріальне, так і моральне задоволення співробітників, використовуючи різні системи заохочень. Мотивація впливає на зміну інтересів, коригує ціннісні орієнтації, стимулює готовність до праці, розкриває потенціал фахівців [18].

Мотивація в сучасних компаніях є комплексом дій і стимулів, покликаних активізувати співробітників відповідно до їх професійної діяльності, підвищуючи їх продуктивність і сприяючи досягненню стратегічних цілей компанії.

Мотивація не тільки відіграє ключову роль у механізмі підприємницької діяльності, але й включає такі чинники, як навички, зусилля, досягнуті результати, винагороди, визнання і рівень задоволеності.

Вчені по-різному трактують поняття мотивації. Деякі визначення наведено у таблиці 1.1.

На підставі трактування можна стверджувати, що мотивація сприймається як багатовимірне поняття, що поєднує внутрішні та зовнішні чинники впливу, що сприяють ефективному досягненню цілей як на індивідуальному, так і на організаційному рівні.

Таблиця 1.1 – Порівняльна характеристика авторських поглядів на мотивацію

Автор	Визначення
Андрушко В. К. [2]	комплекс мотиваційних стимулів, що сприяють досягненню поставленої мети.
Колот А. М. [16]	набір факторів, які визначають людську поведінку, зокрема спонукання, потреби та ситуаційні аспекти.
Балабанова Л. В. [4]	сукупність процесів і явищ, що формують поведінку живої істоти на основі очікуваних наслідків і оптимізації витрат енергії.
Компанієць В. В. [17]	система рушійних сил, що спонукають особу до певних дій, визначаючи їх через комплексний вплив зовнішніх і внутрішніх факторів.
Клітна М. Р. [15]	механізм заохочення індивідів до діяльності, спрямованої на досягнення цілей організації.
Наумик Е. Г. [11]	готовність людини докладати максимальних зусиль для досягнення цілей, якщо це допомагає задовольнити її особисті потреби.

Складено автором за джерелами [2; 4; 11; 15; 16; 17]

Системи мотивації включають ефективні, активні стимули, які можуть позитивно впливати на поведінку співробітників, а також контрстимули, які можуть негативно впливати на їх продуктивність. Ось чому так важливо постійно вдосконалювати механізм мотивації, адаптуючи його до потреб персоналу та цілей організації.

Довгий час матеріальне стимулювання вважалося ключовим елементом управління персоналом. Проте забезпечення працівників адекватними матеріальними умовами не гарантує автоматичного підвищення їхньої продуктивності. Практичний досвід показує, що найбільш ефективними мотиваційними чинниками є: адаптація виконуваної роботи до особистих потреб, визнання професійних досягнень та можливість самореалізації [8].

Основою ефективної системи мотивації є гармонія продуктивних сил та соціально-економічних відносин. Тільки за таких умов очікується позитивний вплив на ефективність праці співробітників. Своєчасне реагування на зміни у сфері продуктивних сил та суспільних відносин, адаптація систем мотивації до нових умов дозволяє підвищувати ефективність виробничої діяльності,

економічні показники та розвивати соціальне підприємництво.

Основні форми стимулювання праці працівників підприємства представлені на рисунку 1.1.



Рисунок 1.1 – Основні форми стимулювання працівників у сучасних компаніях

Складено автором за джерелом [7]

Таке комплексне застосування мотиваційних методів сприяє як підвищенню ефективності роботи персоналу, а також й зміцненню корпоративної культури та організаційної стабільності.

Теорії мотивації, засновані на оцінці потреб людини, є важливим напрямом досліджень у цій галузі. Однією із найвідоміших концепцій є модель ієрархії потреб, розроблена А. Маслоу. Вчений виділив кілька рівнів потреб: фізіологічні (базові) потреби, потреби у безпеці, соціальні потреби (включаючи приналежність до суспільства і любов), потреби у визнанні, потреби у компетентності та потреби у самоактуалізації. [12]

Основний принцип його теорії полягає в тому, що людина прагне задовольняти свої потреби у певному порядку, переходячи від базових до вищих рівнів. Це означає, що перш ніж потреба вищого порядку зможе суттєво вплинути на поведінку на роботі, потреби нижчого порядку повинні бути частково або повністю задоволені. У той самий час у певних ситуаціях люди можуть бути мотивовані вищими потребами, навіть якщо їхні основні потреби залишаються незадоволеними [28].

Ще однією важливою мотиваційною концепцією є теорія потреб Девіда Макклелланда. Відповідно до цієї теорії, людьми рухають три основні потреби: влада, успіх та відданість справі. Саме можливість реалізації цих потреб у професійній діяльності стає основним мотивуючим фактором [2].

Концепція ERG, запропонована К. Альдерфером передбачає три основні рівні потреб людини: перший пов'язаний з фізичним існуванням, другий – з соціальними відносинами та третій – з особистісним розвитком (рис. 1.2).

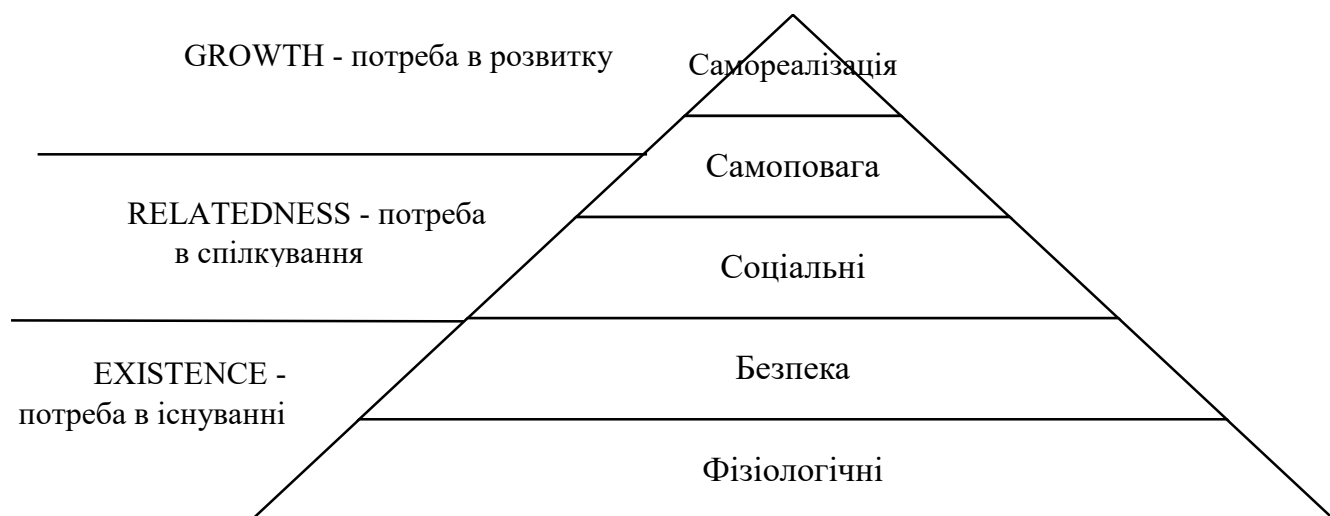


Рисунок 1.2 – Теорія мотивації ERG (К. Альдерферд)

Складено автором за джерелом [2]

На відміну від ієрархії потреб А. Маслоу, К. Альдерфер висунув припущення, що в умовах незадоволення потреб вищого порядку людина може

повернутися до задоволення більш базових потреб, тобто відбувається так званий «регрес». Крім того, залежно від конкретних життєвих ситуацій, особа здатна змінювати фокус мотивації між різними рівнями. Такий підхід може бути ефективним при формуванні мотиваційної моделі в трудовій сфері. Водночас варто враховувати, що тривала компенсація незадоволених високорівневих потреб через базові не забезпечує сталого зростання продуктивності. У разі практичного застосування такої стратегії існує ризик зниження ефективності праці та її якості [10].

Згідно з двофакторною теорією мотивації Ф. Герцберга, чинники, що впливають на працездатність персоналу, поділяються на дві категорії. Перша з них — гігієнічні умови, які створюють базову платформу для роботи (умови праці, міжособистісні стосунки, статус працівника, забезпечення соціального захисту). Друга — мотиваційні стимули, які сприяють самореалізації, кар'єрному зростанню, залученості та почуттю відповідальності. Герцберг стверджував, що за відсутності належного рівня гігієнічних умов мотивація знижується, проте навіть повне їх дотримання не гарантує зростання продуктивності. Водночас недолік мотиваційних чинників безпосередньо не впливає на результативність, але за умов їхнього повного забезпечення співробітник демонструє високу зацікавленість і віддачу, доки не настане насичення [10].

У моделі Х. Розенблюза наголошується, що найвищу ефективність демонструють ті колективи, де працівники мають позитивне ставлення до своєї діяльності. Досягти цього можливо, дотримуючись низки принципів: робота має бути не лише корисною, але й змістовною; важливо, щоб працівник почувався причетним до спільної мети, а його досягнення визнавалися. Крім того, ключову роль відіграє сприятливий морально-психологічний клімат у команді [15].

Розвиток підходів до мотивації мав еволюційний характер. Оскільки потреби людини формуються під впливом її соціального статусу та життєвого досвіду, універсального рецепта для підвищення мотивації не існує. Найбільш

результативні мотиваційні механізми обираються індивідуально, з урахуванням особливостей підприємства та персоналу.

Всі ці моделі узагальнюють підходи до розуміння мотивації як ключового чинника підвищення ефективності праці. Вони підкреслюють, що задоволення базових, соціальних та особистісних потреб працівника сприяє формуванню внутрішньої мотивації, що, своєю чергою, впливає на продуктивність, лояльність і залученість персоналу до досягнення цілей організації. Комплексне врахування теоретичних підходів до мотивації дозволяє керівникам розробляти ефективні стратегії управління людськими ресурсами в умовах сучасного ринку праці.

Охарактеризуємо теорії мотивації та підходів, запропонованих українськими науковцями:

В. Андрушко акцентує увагу на індивідуалізації мотиваційного підходу, вказуючи на необхідність врахування особистісних характеристик працівника, його професійних інтересів, рівня компетентності та внутрішньої мотивації. На думку автора, ефективна мотивація формується через поєднання матеріальних та нематеріальних стимулів [2].

С. В. Богачов розглядає мотивацію як складну систему, що інтегрує соціальні, економічні та психологічні чинники. Він підкреслює роль корпоративної культури, командної роботи та морального клімату в організації як важливих елементів впливу на мотиваційну поведінку працівника [24].

М. С. Дороніна пропонує стратегічний підхід до мотивації, де акцент робиться на гармонізацію інтересів працівників і роботодавця. Авторка вважає, що довгострокова мотивація ефективніша, коли поєднуються можливості для професійного зростання, соціальних гарантій і участі в управлінні [11].

Т. П. Збрицька досліджує мотиваційний потенціал системи управління персоналом, звертаючи увагу на значення оцінювання результатів праці та зворотного зв'язку. Вона акцентує на важливості морального стимулювання, розвитку кар'єри та визнання досягнень [13].

А. М. Колот пропонує концепцію соціально-трудової мотивації, яка ґрунтується на поєднанні індивідуальних потреб і цінностей працівників з цілями організації. Він підкреслює необхідність створення мотиваційного середовища, яке забезпечує не лише заробіток, а й професійну реалізацію, повагу, безпеку та стабільність [16].

Усі дослідники сходяться на тому, що сучасна мотивація має бути системною, персоналізованою і спрямованою на розвиток як працівника, так і організації. Важливими чинниками є поєднання матеріальних стимулів, моральної підтримки, можливостей зростання та психологічного комфорту на робочому місці.

1.2 Способи формування системи мотивації персоналу в організації.

Формування системи трудового стимулювання на підприємствах базується на адміністративно-правових підходах, проте вони не замінюють один одного. Ефективність такого стимулювання залежить від здатності керівництва забезпечувати відповідність між рівнем оплати праці та результатами, яких досягають працівники. Основною метою стимулювання є не лише спонукання працівника до виконання завдань, а й підвищення продуктивності та якості його діяльності.

Упровадження програм стимулювання потребує витрат, тому надзвичайно важливим є аналіз їх ефективності. Найчастіше при цьому фокус робиться на матеріальних інструментах, адже саме вони дозволяють об'єктивно оцінити результати та знизити рівень суб'єктивності.

Ключові показники, що свідчать про задоволеність працівників матеріальним стимулюванням, охоплюють:

- рівень задоволеності поточною заробітною платою;
- баланс між оплатою праці, її обсягом та якістю;

- відповідність отриманої винагороди очікуванням працівника;
- наявність або відсутність невдоволення оплатою;
- оцінка соціальних виплат;
- задоволення преміальними заохоченнями.

Побудова результативної системи мотивації має ґрунтуватися на наступних принципах:

1. Інтеграційний підхід. Потрібно враховувати сукупність організаційних, правових, матеріальних, психологічних і моральних факторів, що разом забезпечують дієвість мотиваційного впливу.

2. Системність та узгодженість. Мотиваційні інструменти мають бути гармонізованими, щоб уникнути конфліктів між ними та підтримувати стабільність у команді.

3. Регламентованість процесів. Розробка внутрішніх документів, що регулюють процес мотивації, дозволяє контролювати його реалізацію, зберігаючи водночас ініціативність персоналу.

4. Розподіл функцій. Розмежування обов'язків між структурними одиницями підвищує ефективність управління та дозволяє фахівцям зосередитись на своїх завданнях.

5. Послідовність та стабільність. Неперервність управлінських змін і збереження основного кадрового складу сприяють стабільності роботи підприємства.

6. Інноваційний підхід. Заохочення креативності працівників є важливою умовою для зростання ефективності як у виробничій сфері, так і в управлінні.

7. Орієнтація на результат. Усі мотиваційні інструменти повинні сприяти досягненню стратегічних і тактичних цілей підприємства.

8. Доступність і відкритість. Умови отримання винагороди мають бути чіткими та зрозумілими для кожного працівника.

9. Гнучкість і здатність до адаптації. Мотиваційна система повинна змінюватися разом із потребами бізнесу та участю працівників у її вдосконаленні.

Формування системи мотивації доцільно проводити за певною послідовністю дій, відображеною на рисунку 1.3.



Рисунок 1.3 – Етапи формування мотиваційної системи у сучасній організації

Складено автором за джерелом [16]

Таким чином, можна дійти висновку, що людські ресурси є ключовим активом будь-якої організації. Рівень їхньої ефективності прямо пов'язаний із досягненням підприємством високих результатів. У зв'язку з цим, механізми мотивації повинні поєднувати інтереси працівників із довгостроковими цілями компанії. Продумана система стимулювання сприяє зростанню продуктивності, узгодженню прагнень персоналу та керівництва, а також забезпечує умови для сталого розвитку бізнесу.

1.3. Світовий досвід дієвості різноманітних методів мотивації працівників компанії.

Ефективність роботи компаній у багатьох країнах значною мірою визначається мотивацією працівників. Успішні держави застосовують різні інструменти впливу на персонал, щоб підвищити його продуктивність та зацікавленість у досягненні результатів.

Попередній аналіз практичного застосування мотиваційних механізмів на українських підприємствах засвідчив, що у 90% випадків близько 15% співробітників не лише не можуть чітко оцінити рівень розвитку цієї функції, а й навіть не знають, чи існує в їхній компанії система заохочення та стимулювання праці [26].

З метою дослідження міжнародного досвіду впровадження систем мотивації доцільно визначити ключові особливості їхнього формування у різних країнах світу (табл. 1.2). Це дозволить розробити ефективну модель мотивації праці для застосування на вітчизняних підприємствах.

Таблиця 1.2 – Практика підвищення мотивації працівників у зарубіжних країнах

Країна	Особливості мотивації персоналу
Японія	Японські підприємства активно впроваджують філософію «кайдзен», що передбачає безперервне вдосконалення робочих процесів. Працівники мотивуються подавати ідеї щодо оптимізації роботи, а найцінніші з них заохочуються фінансово або кар'єрними можливостями. Колективний дух, система довічного працевлаштування та корпоративна єдність сприяють високій залученості персоналу.
Німеччина	У німецьких компаніях існує практика «Mitbestimmung», що означає спільне прийняття рішень між керівництвом і працівниками. Це стимулює відповідальність і залученість персоналу. Крім того, у Німеччині розвинута система професійного навчання та підвищення кваліфікації, що сприяє кар'єрному зростанню та мотивації.
США	Американські компанії активно використовують гнучку систему преміювання, де працівники отримують бонуси за високі результати. Значну роль відіграє нематеріальна мотивація: кар'єрне зростання, корпоративна культура,

Країна	Особливості мотивації персоналу
	можливість працювати за гнучким графіком. Також популярна система опціонів, що дає можливість співробітникам володіти акціями компанії, що мотивує їх до довгострокового розвитку
Швеція	Шведські роботодавці пропонують гнучкі умови праці, що сприяє збереженню балансу між професійною діяльністю та особистим життям. Поширена практика скороченого робочого тижня та віддаленої роботи. Крім того, значний акцент робиться на соціальних гарантіях, таких як оплачувані відпустки, лікарняні та рівноправні декретні відпустки.
Південна Корея	Корейські компанії стимулюють високу продуктивність через внутрішню конкуренцію між співробітниками. Важливу роль відіграє чітка система кар'єрного зростання, де кожен працівник має можливість отримати підвищення за досягнуті результати. Крім того, активно впроваджуються програми корпоративного навчання, що дозволяє підвищувати кваліфікацію та отримувати нові можливості для професійного розвитку.

Складено автором за джерелом [5; 22; 26; 29]

Отриманий аналіз міжнародного досвіду мотивації трудової діяльності працівників дозволяє зробити висновок, що американська модель ґрунтується на комплексному стимулюванні підприємницької ініціативи. Вона також враховує соціокультурні особливості країни, такі як масова орієнтація на досягнення особистого успіху та високий рівень економічного добробуту [29].

У свою чергу, японська система мотивації праці базується на трьох ключових аспектах: рівні професійної майстерності, віці працівника та його стажі роботи, що визначає можливості кар'єрного зростання та систему заохочень.

Аналізуючи сучасні підходи до мотивації працівників, варто зазначити, що поряд із традиційними методами стимулювання, такими як заробітна плата, премії та подяки, дедалі більшого значення набувають інноваційні та нестандартні методи мотивації. Вони особливо актуальні для українських підприємств, які працюють в умовах обмежених фінансових ресурсів. У таблиці 1.3 представлено класифікацію та приклади застосування таких мотиваційних заходів у міжнародних компаніях [5].

Таблиця 1.3 – Міжнародний досвід застосування нестандартних мотиваційних інструментів

Нестандартні інструменти мотивації	Особливості	Компанії, що застосовують відповідні заходи
Гейміфікація	Інтеграція ігрових елементів у робочий процес, використання системи балів і змагань для підвищення ефективності команд	Google, Microsoft
Гнучкий графік і віддалена робота	Компанії пропонують працівникам вибір робочого часу та місця, що підвищує рівень задоволеності	Spotify, Airbnb
Необмежена оплачувана відпустка	Дозволить працівникам самостійно визначати час відпочинку, що стимулює довіру та відповідальність	Netflix і LinkedIn
Чотириденний робочий тиждень	Компанії експериментують зі скороченим тижнем без втрати зарплати, що збільшує продуктивність	Bolt (Естонія), Microsoft (Японія)
Фінансові винагороди за здоровий спосіб життя	Пропонують працівникам бонуси за заняття спортом, медитацію чи відмову від шкідливих звичок	Apple, Google
Креативні бонуси та нагороди	Компанії надають топ-менеджерам унікальні подарунки (космічні подорожі, участь у шоу тощо)	Facebook та Amazon
Впровадження «Дня креативності»	Працівники раз на квартал мають день, коли можуть працювати над власними ідеями, що стимулює інновації	Atlassian

Складено автором за джерелом [5]

Цікавим прикладом ефективної системи мотивації є підхід, який використовує компанія McKinsey. У цій організації заробітна плата співробітників залежить не від результатів окремого підрозділу, а від загального успіху компанії. Такий підхід дозволяє залучати працівників, які орієнтовані не лише на фінансову винагороду, а й на розвиток самої організації. Крім того, McKinsey віддає перевагу кандидатам із лідерськими якостями, які здатні формувати ефективні команди та сприяти їхньому розвитку [30].

У консалтинговій компанії «McKinsey» відсутня жорстка ієрархічна структура, що сприяє самостійній організації творчого процесу співробітників.

Працівники заохочуються до прояву ініціативи та керуються у своїй діяльності поставленими завданнями і ключовими принципами. Окрім цього, у компанії діє система кар'єрного розвитку, яка складається із шести етапів, кожен з яких передбачає відповідний рівень відповідальності [24].

На сьогоднішній день система стимулювання праці на українських підприємствах стикається з рядом актуальних проблем, серед яких варто виділити наступні:

- неврахування індивідуальних характеристик працівників, що ускладнює формування ефективних підходів до підвищення продуктивності праці;
- недостатня увага керівного складу до створення сприятливого психологічного середовища в трудовому колективі;
- відсутність прозорості взаємозалежності між обсягом преміювання та реальними результатами діяльності працівників, що знижує мотиваційну функцію винагороди й перетворює її на формальну частину заробітку.

Отже, рівень мотивації персоналу в Україні поки що не досягає рівня розвинених країн, що безпосередньо впливає на економічну ситуацію. Враховуючи це, керівникам варто орієнтуватися на досвід провідних держав, адаптуючи їхні методи мотивації під особливості вітчизняного ринку праці та потреби своїх співробітників. Важливим завданням є створення атмосфери залученості працівників у діяльність компанії, що сприятиме підвищенню ефективності їхньої роботи [31].

РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «АЛЬФА КОМПОЗИТ» В КОНТЕКСТІ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ

2.1. Загальна характеристика та аналіз економічних показників діяльності ТОВ «АЛЬФА КОМПОЗИТ».

ТОВ «АЛЬФА КОМПОЗИТ» – це сучасне виробниче підприємство, що забезпечує потребу клієнтів України та Європи у композитних трубах, що застосовуються в електротехніці, будівництві та інших галузях промисловості. Компанія є одним із провідних постачальників композитних труб на українському ринку. Досягти такого рівня вдалося завдяки створенню власного виробництва та налагодженій співпраці з європейськими компаніями [23].

ТОВ «Альфа Композит» засноване у 2013 році, розмір статутного капіталу становить 121 800 грн. Код ЄДРПОУ: 36797118. Основним видом діяльності за КВЕД є: 22.21 - Виробництво плит, листів, труб і профілів із пластмас [14].

Організація має статус юридичної особи, є платником ПДВ і діє на принципах самофінансування та залучення інвестицій. Підприємство веде фінансову діяльність на основі самостійного балансу, укладає договори від власного імені, а також несе відповідальність за виконання своїх зобов'язань.

Щороку підприємство інвестує в модернізацію обладнання та впровадження нових технологій від 1,5 до 2 мільйонів гривень. Відповідно до корпоративної політики якості, виробниче обладнання оновлюється кожні п'ять років.

Приблизно 60% продукції експортується за кордон, а 40% реалізується на внутрішньому ринку.

Завдяки наявності власного металообробного цеху, проєктного бюро та виробничих потужностей компанія працює автономно, виконуючи всі виробничі

та логістичні процеси власними силами. Це дозволяє освоювати нові технології та виготовляти конкурентоспроможну продукцію, яка користується попитом не лише в Україні, а й у Європі.

Висока якість продукції, широкий асортимент, помірна цінова політика та професійне обслуговування сприяють формуванню довірчих відносин із клієнтами та стабільному розвитку компанії.

В 2015 р. підприємство було сертифіковане за системою міжнародного стандарту забезпечення якості ISO 9001:2000. Продукція має сертифікат відповідності Держспоживстандарту України і висновок ЄС [23].

Організаційна структура управління досліджуваної компанії ТОВ «АЛЬФА КОМПОЗИТ» наведено у Додатку А.

Компанія має декілька ключових підрозділів, серед яких виробничий відділ, операційний, юридичний, маркетинговий, фінансовий та кадровий (HR) відділи. Така організаційна структура свідчить про те, що компанія працює за принципами лінійно-функціональної моделі управління.

Цей підхід до менеджменту передбачає чітке розмежування повноважень і відповідальності між різними рівнями керівництва. Управлінські рішення ухвалюються за принципом вертикальної ієрархії, а спеціалізовані функціональні відділи забезпечують підтримку лінійних керівників у процесі виконання стратегічних і операційних завдань.

Компанія ТОВ «АЛЬФА КОМПОЗИТ» відзначається високим рівнем професіоналізму співробітників і позитивною репутацією серед персоналу. Проте для стабільного розвитку необхідно враховувати чинники конкуренції, можливі економічні та політичні ризики, а також запроваджувати надійні стратегії безпеки та захисту власності. Реалізація таких заходів сприятиме зміцненню ринкових позицій компанії та її подальшому зростанню. Для більш детального аналізу діяльності досліджуваного підприємства в таблиці 2.1 представлено SWOT-аналіз компанії ТОВ «АЛЬФА КОМПОЗИТ».

Таблиця 2.1 – Матриця SWOT-аналізу компанії ТОВ «АЛЬФА КОМПОЗИТ»

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
– висока міцність і довговічність композитних труб; – легкість матеріалу, що знижує витрати на транспортування; – висока корозійна стійкість; – енергоефективне виробництво; – інноваційні технології та патенти	– висока собівартість у порівнянні з металевими трубами; – складність виробництва та необхідність високотехнологічного обладнання; – обмежений ринок збуту в деяких регіонах; – потреба в кваліфікованих кадрах
Можливості (O)	Загрози (T)
– зростаючий попит на композитні матеріали у будівництві та промисловості; – державні екологічні програми, що стимулюють використання екологічних матеріалів; – вихід на міжнародні ринки; – розвиток технологій 3D-друку для виробництва композитних труб	– висока конкуренція з боку металевих і пластикових труб; – нестабільність цін на сировину; – жорстке регулювання та сертифікація продукції; – економічна нестабільність у країні та світі

Складено автором за джерелом [14]

На основі цього аналізу компанія може розробити стратегію для зміцнення своїх позицій на ринку, зокрема інвестувати в оптимізацію виробництва, розширювати асортимент продукції та активніше працювати з міжнародними партнерами.

Таблиця 2.2 – Основні економічні показники діяльності компанії ТОВ «АЛЬФА КОМПОЗИТ» за 2021-2023 рр.

Показник	Роки			Відхилення	
	2021	2022	2023	2022 р. до 2021 р.	2023 р. до 2022 р.
1. Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	63456,3	15971,4	61896,6	-47484,9	+45925,2
2. Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	26564,3	8509,9	27902,7	-18054,4	+19392,8
3. Інші операційні витрати, тис. грн	21595,3	3500,3	20392,8	-18095,0	+16892,5
Разом витрати, тис. грн	48159,6	12010,2	48295,5	-36149,4	+36285,3
4. Податок на прибуток	2676,9	698,9	0	-1978	-698,0
5. Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	12619,8	3262,3	13601,1	-9357,5	+10338,8

Складено автором за джерелом [14]

З метою виявлення тенденцій розвитку компанії, проаналізуємо динаміку основних економічних показників діяльності ТОВ «АЛЬФА КОМПОЗИТ» за 2021- 2023 рр. та дамо їм оцінку, табл. 2.2.

Отже, основною причиною кризи компанії у 2022 році стали військові дії, це пояснює різке падіння доходів, прибутку та зменшення витрат. Фактори впливу військових дій на компанію:

1. Зниження попиту та порушення ланцюгів постачання:

- втрата ринків збуту через бойові дії та окупацію територій;
- проблеми з постачанням сировини та матеріалів через зруйновану інфраструктуру та блокади.

2. Скорочення виробництва із-за бойових дій:

- руйнування виробничих потужностей та необхідність евакуації підприємства;

- втрата кваліфікованого персоналу через мобілізацію і виїзд за кордон.

3. Зростання витрат та фінансовий тиск:

- підвищення собівартості через логістичні проблеми та інфляцію;
- додаткові витрати на безпеку, релокацію і підтримку персоналу.

4. Зменшення інвестицій та фінансування:

- обмежений доступ до кредитів та інвестицій.
- зниження довіри з боку партнерів та клієнтів.

У 2023 році ситуація покращилась, бо частково відновилися ринки збуту та переорієнтація на нові ринки, налагодження логістики та адаптація до нових умов, державна підтримка та використання податкових пільг, що показує відсутність податку на прибуток у 2023 році, оптимізація бізнес-процесів та скорочення непотрібних витрат.

Ринок композитних труб в Україні демонструє значний потенціал для розвитку, особливо в контексті відбудови інфраструктури, особливо в умовах воєнного стану попит збільшився. Завдяки таким перевагам, як корозійна

стійкість, довговічність і мала вага, ці матеріали широко використовуються у водопостачанні, системах опалення та каналізації.

За інформацією аналітичних досліджень, протягом останніх років спостерігається активне впровадження полімерних труб (рис. 2.1), зокрема поліетиленових, які займають домінуючі позиції у держзакупівлях [9]. Однак, через пандемію та військові дії деякі підприємства призупинили свою діяльність, що вплинуло на обсяги виробництва.

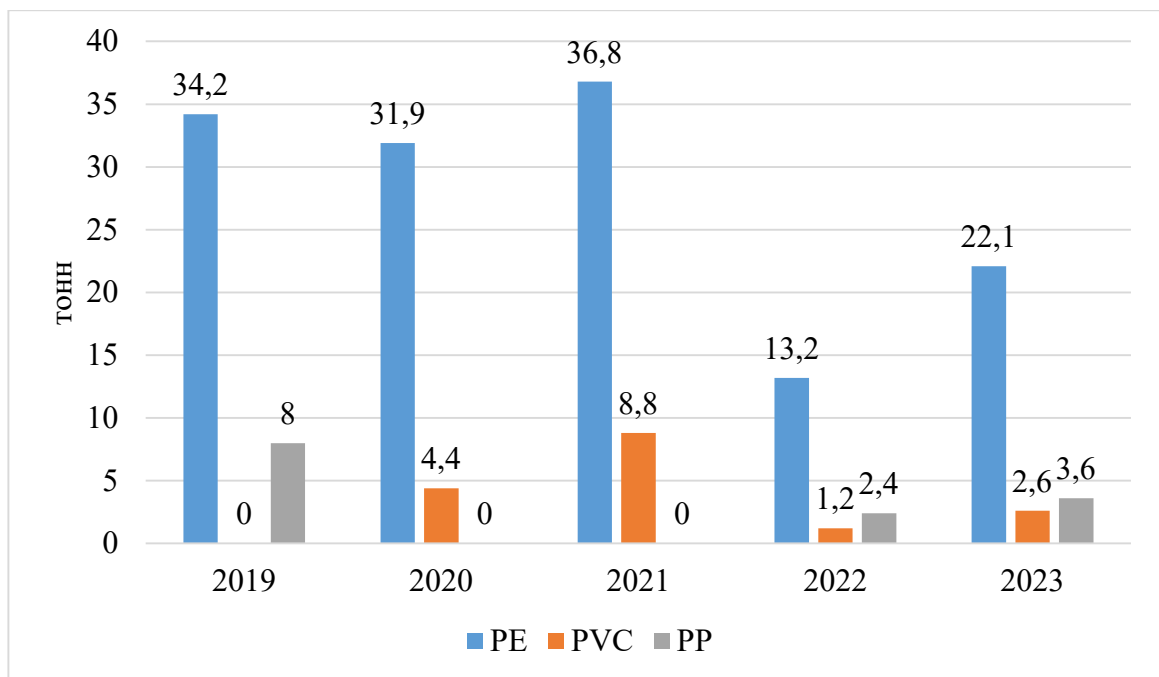


Рисунок 2.1 – Виробництво пластикових труб за видами матеріалу в натуральному вираженні за 2019-2023 рр., тонн

Складено автором за джерелом [9]

Попри труднощі, будівельна галузь України продовжує розвиватися, що створює умови для подальшого зростання попиту на композитні труби. Велика кількість проєктів з відновлення та реконструкції інженерних мереж сприятиме активізації ринку та залученню нових інвестицій.

Аналіз основних показників діяльності ТОВ «АЛЬФА КОМПОЗИТ» у період 2021-2023 років свідчить про значний вплив зовнішніх чинників на підприємство. Зокрема, ситуація, пов'язана з введенням воєнного стану, мала суттєві наслідки для компанії. Обсяг реалізованої товарної продукції у 2022 році становив лише 51,8% від рівня 2021 року. Також спостерігалось скорочення чисельності персоналу, що негативно позначилося на продуктивності праці, яка у 2023 році знизилася на 26,5% [14].

Позитивним аспектом є наявність сучасних основних фондів, оскільки коефіцієнт зносу становить 0,32, що свідчить про активний техніко-технологічний розвиток підприємства. Водночас ефективність використання основних засобів знизилася: фондovіддача скоротилася з 2,22 грн/грн до 1,09 грн/грн через падіння виробничих обсягів.

Ці зміни також відобразилися на собівартості продукції. За аналізований період собівартість реалізованої продукції скоротилася більше ніж удвічі. Попри складні економічні умови, підприємство зберігає прибутковість, поки що працюючи за рахунок накопичених запасів матеріалів. Додатковим свідченням ефективного використання ресурсів є стабільна частка матеріальних витрат, що не зазнала зростання.

2.2. Аналіз кадрового потенціалу та існуючої системи мотивації персоналу ТОВ «АЛЬФА КОМПОЗИТ».

Співробітники є ключовою складовою успіху компанії та визначальним фактором її конкурентоспроможності. У ТОВ «АЛЬФА КОМПОЗИТ» особлива увага приділяється професійному розвитку персоналу, мотивації та створенню сприятливих умов праці, що є основними принципами управління кадрами [1].

Процес працевлаштування відбувається згідно з чинним трудовим законодавством України. Всі кандидати мають рівні можливості для

працевлаштування відповідно до норм трудового права. За даними табл. 2.3 видно, що за період з 2020-2021 рр. середньооблікова чисельність працівників зменшилась на 46 чол.

Таблиця 2.3 – Аналіз показників праці персоналу ТОВ «АЛЬФА КОМПОЗИТ» за 2021-2023 рр.

Найменування показника	Значення за роками			Зміна показників, ланцюговий метод	
	2021	2022	2023	2023/2022	
				абсолютна (+/-)	відносна (%)
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	259	154	213	+59	38,3
Кількість звільнених працівників, за власним бажанням, звільнено за прогул та інші порушення трудової дисципліни, осіб.	34	64	30	-34	-53,1
Коефіцієнт плинності кадрів	0,13	0,42	0,14	-0,28	-
Віковий склад кадрів, %					
- 20-30 років;	13,58	12,25	19,03	6,78	-
- 31-40 років;	14,67	12,10	19,13	7,03	-
- 41-50 років;	20,04	21,73	27,65	5,92	-
- 51 і більше років	51,71	53,92	34,19	-19,73	-
Склад персоналу за категоріями, %					
керівники	8,9	9,5	8,9	-0,6	-
професіонали	5,9	6,4	7,1	0,7	-
фахівці	10,3	10,5	9,4	-1,1	-
службовці	4,3	4,7	4,7	0,0	-
робітники	70,6	68,9	69,9	1	-
Середньомісячна заробітна плата одного працівника ПВП, грн	10237,00	11446,00	13612,00	2166,00	118,92
Середня заробітна плата в галузі, грн	13812,00	13920,00	14612,00	692,00	104,97

Складено автором за джерелом [14]

Проаналізувавши дані з табл. 2.3, у 2022 році відбулося значне скорочення кількості працівників (-105 осіб, або -40,5%). Це, у першу чергу, пов'язано з

мобілізацією, вимушеною міграцією та економічними труднощами через початок війни.

У 2023 році чисельність працівників частково відновилася (+59 осіб, або +38,3%), що може свідчити про адаптацію бізнесу до нових умов.

У 2022 році кількість звільнених різко зросла (64 особи), що може пояснюватися як особистими причинами (виїзд за кордон, переїзд у безпечніші регіони), так і кризовими явищами в компанії. У 2023 році ситуація покращилася – кількість звільнень скоротилася більш ніж удвічі (-53,1%), що говорить про стабілізацію кадрової політики.

Бачимо, що у 2022 році коефіцієнт плинності кадрів різко зріс до 0,42, що свідчить про значну нестабільність, у 2023 році він повернувся до довоєнного рівня (0,14), що можна вважати позитивною тенденцією.

У 2023 році зросла частка молоді (20-30 років) та працівників середнього віку (31-50 років), що свідчить про повернення або найм нових співробітників. Значне скорочення персоналу віком 51+ років (-19,73%) може бути пов'язане як із виходом на пенсію, так і з евакуацією або іншими наслідками війни.

Фахівці продемонстрували найбільше зростання (+0,7%), що, ймовірно, пояснюється потребою в оновленні компетенцій у складних економічних умовах. Частка керівників (-0,6%) та фахівців (-1,1%) зменшилася, що може свідчити про відтік або оптимізацію управлінського персоналу. Робітники продовжують становити основну частину персоналу (69,9%), що є стабільним показником для виробничого підприємства.

У 2023 році середня зарплата на підприємстві зросла до 13 612 грн (+18,92% порівняно з 2022 роком). Це може бути реакцією на інфляцію та зростання вартості життя. Проте зарплата все ще нижча за середню по галузі (14 612 грн), що може створювати ризики подальшого відтоку кадрів.

ТОВ «АЛЬФА КОМПОЗИТ» гарантує своїм працівникам дотримання всіх соціальних стандартів, передбачених законодавством. Крім того, компанія

пропонує розширений компенсаційний пакет, який включає додаткові пільги та бонуси (рис. 2.2).

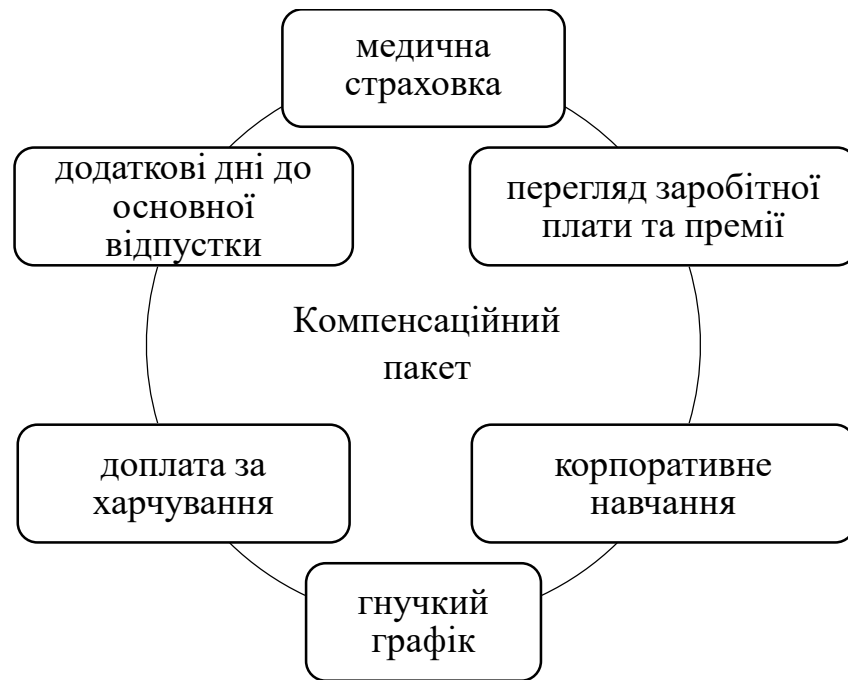


Рисунок 2.2. – Компенсаційний пакет для співробітників компанії ТОВ «АЛЬФА КОМПОЗИТ»

Складено автором за джерелом [24]

Отже, компанія забезпечує комфортні умови праці та високий рівень соціального захисту для своїх співробітників. Працівники отримують стабільну заробітну плату, систему гнучкого преміювання, медичне страхування, а також оплачувані відпустки відповідно до норм чинного законодавства.

З метою вивчення особливостей виробничої мотивації персоналу ТОВ «АЛЬФА КОМПОЗИТ» було організовано анкетне опитування співробітників підприємства. Приклад анкети наведений у додатку Б, таблиця Б 1. Основною задачею дослідження стало виявлення чинників, що впливають на рівень мотивації працівників.

У дослідженні взяли участь 69 осіб, що представляють різні категорії персоналу підприємства. Зокрема, серед респондентів було: 3 керівника, 15

професіоналів, 49 фахівців, 2 службовця. Візуалізація отриманих результатів представлена у графічному вигляді на рис. 2.3.

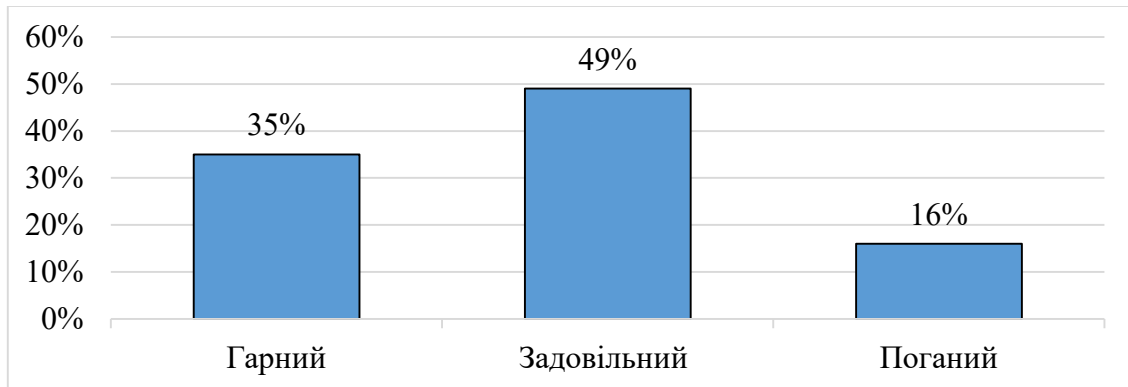


Рисунок 2.3 – Оцінка морально-психологічного клімату в колективі

Складено автором за результатами опитування

Аналіз даних, свідчить про те, що більшість працівників підприємства позитивно оцінюють морально-психологічний клімат у колективі: 49% респондентів назвали його «гарним», а ще 35% – «задовільним». Такий результат можна пояснити значним рівнем збігу ціннісних орієнтацій серед працівників.

Водночас 16% опитаних надали негативну оцінку моральному клімату, що вказує на необхідність детального аналізу чинників, які впливають на емоційно-психологічну атмосферу в колективі. Серед таких чинників варто виділити рівень досягнень трудового колективу, організацію праці, стиль управління, методи стимулювання (як матеріального, так і морального), а також якість побутових умов для персоналу.

Особливу роль у формуванні сприятливого середовища, відіграє управлінська культура керівників, обраний ними стиль керівництва та здатність ефективно взаємодіяти з підлеглими. Керівник має прагнути до розуміння особистих якостей своїх співробітників, розвивати вміння будувати з ними конструктивні стосунки, враховуючи, що результативність його управлінської діяльності безпосередньо пов'язана із загальним психологічним станом колективу.

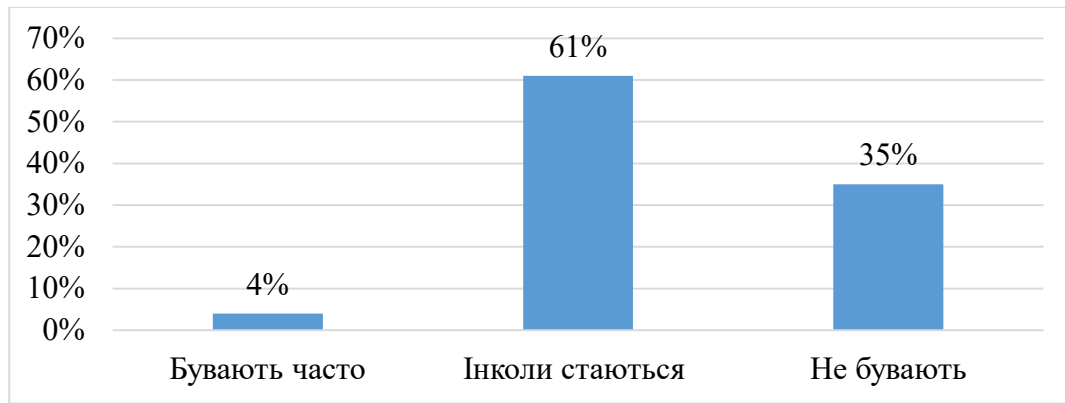


Рисунок 2.4 – Оцінка рівня конфліктності на роботі

Складено автором за результатами опитування

Незважаючи на переважно сприятливий морально-психологічний клімат у колективі, 61% працівників зазначили, що періодично виникають конфлікти під час роботи (рис. 2.4). Лише третина респондентів (35%) повідомила про відсутність конфліктних ситуацій на робочому місці.

Більшість конфліктів мають виробниче підґрунтя. Основні причини таких ситуацій полягають у складнощах взаємодії між працівниками, недостатній ефективності процесу адаптації молодих спеціалістів, незадовільних умовах праці, а також рівні заробітної плати, що не відповідає очікуванням персоналу.

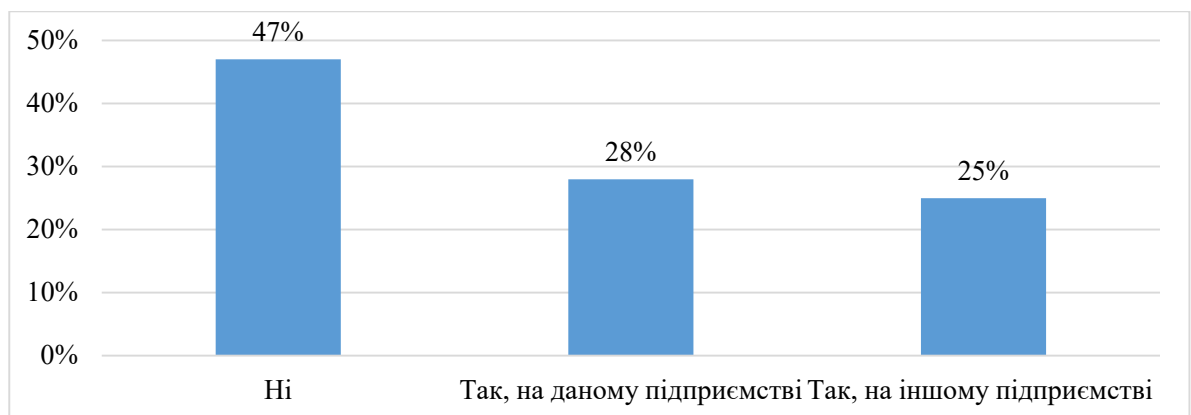


Рисунок 2.5 – Бажання змінити місце роботи

Складено автором за результатами опитування

Понад половина опитаних працівників (47%) не виявляють бажання змінювати місце роботи. Водночас дещо більше третини респондентів (рис. 2.5) висловили прагнення перейти на іншу посаду в межах того ж підприємства. Така прихильність персоналу до організації пояснюється стабільним розвитком підприємства навіть за складних економічних умов, а також відповідністю мотиваційної системи та рівнем реалізації очікувань працівників щодо професійного і кар'єрного зростання саме на цьому підприємстві.

Щодо питання про вплив роботи на розвиток особистих здібностей (рис. 2.6), 89% респондентів вважають свою діяльність такою, що в певному ступені сприяє прояву творчого потенціалу. Лише 7% опитаних дотримуються протилежної думки. Ефективними засобами підтримки розвитку здібностей є створення умов для реалізації креативності, заохочення до впровадження нових ідей, а також формування у працівників відкритості до змін і нових підходів у роботі. Особливе значення має толерантне ставлення керівництва до можливих помилок, що виникають у процесі творчої діяльності.



Рисунок 2.6 – Сприяння формуванню та реалізації професійних можливостей працівників

Складено автором за результатами опитування

Більш одноголосними є працівники щодо питання перспективи навчання за професійним спрямуванням або перенавчання за рахунок підприємства: 72% опитаних бажають підвищити свій якісний рівень (рис. 2.7).

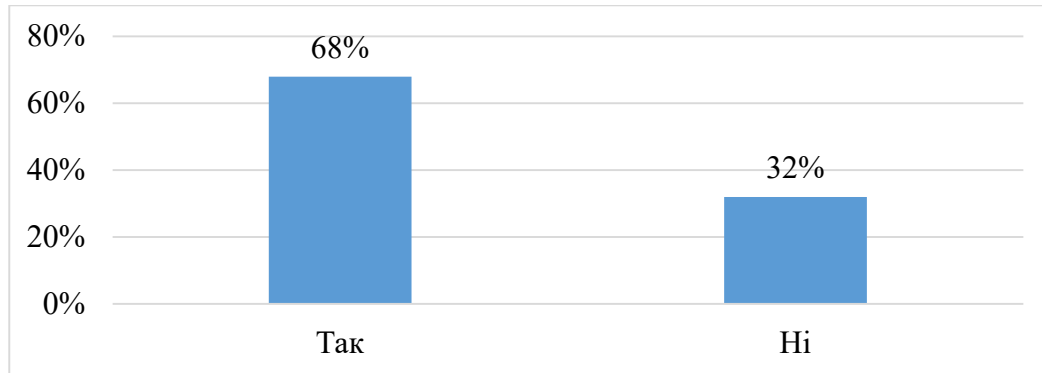


Рисунок 2.7 – Перспектива професійного навчання або перенавчання персоналу

Складено автором за результатами опитування

Основними факторами, що стимулюють працівників до підвищення кваліфікації або переосмислення свого ставлення до цього процесу, є висока конкуренція на сучасному ринку праці, прагнення зберегти робоче місце в умовах фінансово-економічної нестабільності, а також впровадження новітніх технологій на підприємстві, що вимагають нових знань і навичок.

Згідно з результатами анкетування (рис. 2.8), 84% працівників охарактеризували свою професійну діяльність як таку, що є для них цікавою та викликає зацікавленість у процесі виконання трудових обов'язків.

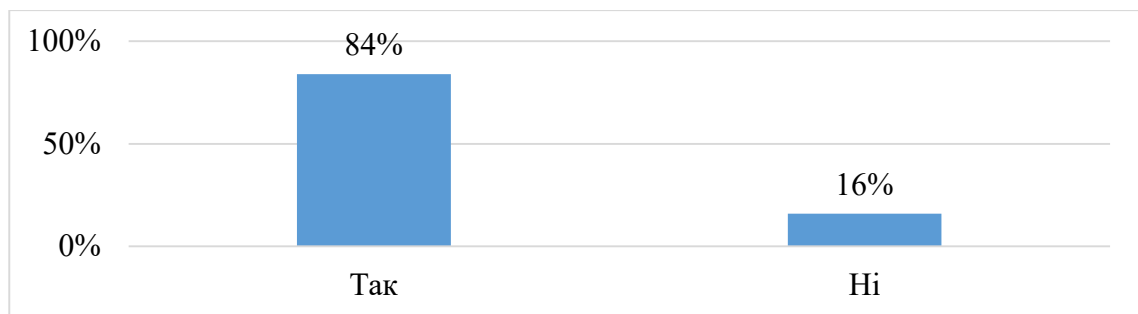


Рисунок 2.8 – Інтерес до роботи працівників підприємства

Складено автором за результатами опитування

Ці дані пояснюються тим, що працівники в цілому задоволені своєю діяльністю, демонструють лояльне ставлення до організації та роботи, мають можливість для самореалізації, що сприяє підвищенню професійного рівня й накопиченню досвіду. Зацікавленість у роботі більшість респондентів також пов'язують із рівнем оплати праці, можливостями кар'єрного зростання та професійного розвитку.

Узагальнюючи результати опитування, слід зазначити: попри актуальність питань матеріального стимулювання, значна частина працівників виявляє зацікавленість у нематеріальних аспектах мотивації.

Так, 84% респондентів охарактеризували морально-психологічний клімат у колективі як сприятливий, хоча 61% з них зазначили про наявність конфліктів із колегами. Разом з тим, за оцінками керівників, мотиваційний потенціал працівників досить високий, а коефіцієнт, що відображає стан морального клімату, має позитивне значення.

Більшість працівників (89%) вважають, що їхня робота сприяє розвитку особистих якостей і здібностей; 47% не мають наміру змінювати місце роботи. У 84% працівників зберігається інтерес до професійної діяльності, а 68% бачать перспективу підвищення кваліфікації або перенавчання за підтримки підприємства.

Отже, аналіз засвідчив, що на підприємстві діє загалом прийнятна система мотивації, яка, однак, потребує подальшого вдосконалення.

До позитивних чинників мотивації належать: бажання працівників залишатися в колективі, прагнення до професійного зростання, наявність умов для навчання та набуття досвіду. До негативних — недостатній рівень сприяння розвитку здібностей працівників, а також напружений морально-психологічний клімат у певних підрозділах [24].

Варто відзначити позитивну практику підприємства, пов'язану з підготовкою нових кадрів і підвищенням кваліфікації персоналу: організація

навчання за суміжними професіями, отримання вищої освіти за рахунок підприємства. Проте через складну економічну ситуацію обсяг таких програм зменшився.

На наш погляд, проблема мотивації на більшості підприємств, у тому числі й на ТОВ «АЛЬФА КОМПОЗИТ», полягає не у відсутності системи стимулювання, а у браку підтримки цієї ініціативи з боку керівництва. Наразі домінують методи так званої «негативної мотивації», коли працівники змушені діяти, аби уникнути покарання, а не через внутрішню зацікавленість у результаті.

Сформована система управління на підприємстві демонструє достатній рівень ефективності. Компанія продовжує успішно функціонувати навіть за складних економічних умов. Головна стратегія подальшого розвитку ТОВ «АЛЬФА КОМПОЗИТ» спрямована на стабілізацію роботи в умовах економічної та політичної нестабільності, підтримку виробничих обсягів і чисельності персоналу, збереження клієнтської бази та кількості укладених контрактів, забезпечення фінансової стабільності підприємства та поступове збільшення обсягу замовлень.

На діяльність компанії значний вплив мають такі фактори, як запроваджений воєнний стан, фінансова криза в країні, підвищення рівня інфляції, зростання цін на сировину, матеріали та паливо, а також подорожчання кредитних ресурсів. Всі ці обставини можуть негативно позначитися на загальній ефективності підприємства [19].

Аналізуючи питання мотивації персоналу, можна зазначити, що її результативність залежить від низки важливих чинників, серед яких [8]:

- якісний підхід до професійної орієнтації потенційних працівників;
- об’єктивна оцінка кваліфікації персоналу як під час відбору, так і в процесі роботи;
- налагоджений організаційний механізм управління мотиваційними процесами;

- привабливість роботи у конкретній галузі саме на цьому підприємстві;
- ефективна організація праці, що сприяє мотивації співробітників;
- наявність чітко розробленої системи впровадження інновацій;
- адаптивна система навчання та підвищення кваліфікації в межах компанії;
- сприятливий соціально-психологічний клімат у колективі;
- індивідуальні особливості кожного працівника, включаючи його особистісні якості, життєві обставини та професійні амбіції.

Якщо внаслідок реалізації ефективної мотиваційної стратегії підприємство отримує персонал, який не тільки переслідує власні цілі (наприклад, отримання конкурентної заробітної плати), але й працює на досягнення загальних організаційних завдань, то можна говорити про ефективність впроваджених мотиваційних механізмів. У такому випадку кожен співробітник стає стратегічним ресурсом компанії, що позитивно впливає на її конкурентоспроможність.

Відсутність належної соціально-психологічної мотивації призводить до зростання рівня плинності кадрів, що у воєнний період є особливо актуальною проблемою. Окрім цього, важливо розуміти, що з часом люди звикають до отримуваних бонусів і сприймають їх як належне. Тому необхідно впроваджувати нові форми заохочення, адаптовані навіть для дистанційного формату роботи, що допоможе зберегти цінні кадри.

Мотивація працівників формується не лише під впливом зовнішніх стимулів, а й залежить від створених керівництвом умов для їхнього розвитку. Важливо вміти пов'язувати винагороду з тими аспектами роботи, які найбільше цінує працівник. З цією метою необхідно проводити анкетування, аналізувати отримані дані та вести відкритий діалог із персоналом для виявлення їхніх пріоритетів та професійних інтересів [17].

Навіть у складні економічні часи керівництву ТОВ «АЛЬФА КОМПОЗИТ» необхідно мислити стратегічно, створюючи позитивний психологічний клімат у

колективі, щоб утримати склад та зацікавленість працівників. Це дозволить зберегти кадровий потенціал для подальшого розвитку підприємства після подолання кризових ситуацій.

З огляду на важливість ефективного управління персоналом, ключові напрями для ТОВ «АЛЬФА КОМПОЗИТ» включають:

- формування та розвиток корпоративної культури;
- удосконалення системи мотивації працівників;
- впровадження програми безперервного навчання персоналу;
- створення заходів для підтримки здоров'я працівників;
- розробку комплексної програми залучення та адаптації молодих спеціалістів.

2.3. Розробка механізму управління мотивацією персоналу на базі ключових показників результативності.

Для вдосконалення системи мотивації персоналу з урахуванням сучасних підходів до ефективного кадрового забезпечення підприємств продовжується дослідження мотиваційного потенціалу співробітників, що базується на аналізі їхніх потреб і стимулів до праці. Важливим аспектом цього процесу є створення дієвого механізму підвищення кваліфікації. Проте наявність компетентних спеціалістів сама по собі не гарантує високої продуктивності – важливо забезпечити їхню зацікавленість у максимальному розкритті власного професійного потенціалу [24].

На рисунку 2.9 зображено чотири основні етапи процесу побудови мотиваційної системи у підприємстві. Першим кроком є виявлення мотиваційних потреб персоналу, що дозволяє зрозуміти, чого саме потребують працівники.

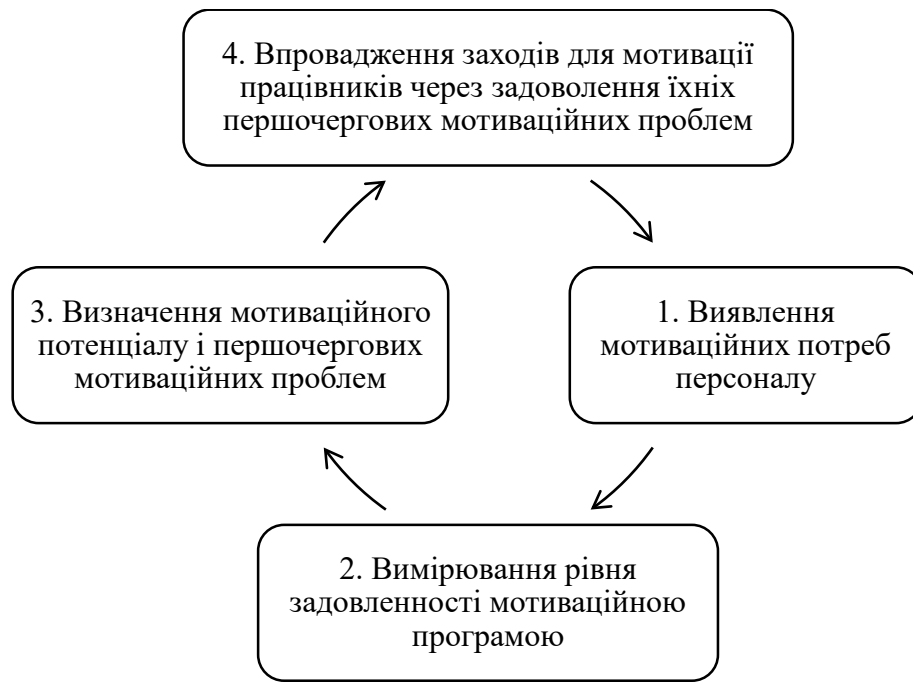


Рисунок 2.9 – Поетапне впровадження системи мотивації в компанії для досягнення максимальної ефективності персоналу (запропоновано автором)

Далі здійснюється вимірювання рівня задоволеності поточною мотиваційною програмою. Використання якісної моделі аналізу мотивації дозволяє визначити приховані мотиваційні чинники на рівні окремих працівників, відділів і всього підприємства. Це, у свою чергу, дає можливість застосовувати отримані дані як критерій оцінки ефективності мотиваційної системи та її впливу на загальну продуктивність компанії.

Третій етап передбачає визначення мотиваційного потенціалу та пріоритетних проблем, які гальмують ефективність. Завершальним кроком є впровадження конкретних заходів, що спрямовані на усунення визначених проблем і підвищення рівня мотивації працівників.

При розробці системи стимулювання керівник ТОВ «АЛЬФА КОМПОЗИТ» має враховувати низку ключових принципів формування ефективної системи оплати праці:

1) об'єктивність – розмір винагороди має визначатися на основі об'єктивного аналізу результатів діяльності кожного працівника;

2) відкритість – працівник повинен чітко розуміти, які зусилля і досягнення впливають на його фінансове заохочення, що сприяє зміцненню довіри до всієї мотиваційної системи;

3) обґрунтованість – нарахування заробітної плати повинне відповідати професійним якостям працівника та його внеску в діяльність підприємства;

4) актуальність – винагорода повинна надаватися невідкладно після досягнення результату, або бути завчасно врахованою у плані заохочень;

5) цінність – стимулюючі виплати мають бути дійсно важливими та значущими для працівника, викликаючи бажання досягати більшого;

6) справедливість – правила визначення рівня оплати повинні бути прозорими та сприйматися колективом як об'єктивні й рівноправні.

Дотримання цих принципів дозволить створити ефективну систему стимулювання, що сприятиме підвищенню продуктивності праці та мотивації персоналу.

Сьогодні багато українських компаній прагнуть покращити систему оплати праці, створюючи справедливий механізм винагороди, який мотивує співробітників до досягнення корпоративних цілей. Одним із таких підходів є методика «Оплата за результат», що ґрунтується на застосуванні ключових показників ефективності (КПІ).

КПІ дають змогу оцінити діяльність компанії загалом, її окремих відділів і кожного працівника індивідуально. Головною вимогою для використання таких індикаторів є їхня вимірюваність. Щоб успішно впровадити систему мотивації на основі КПІ, необхідно дотримуватися кількох важливих умов: кожен показник має бути чітко сформульованим; індикатори та стандарти повинні бути реалістичними та досяжними; поставлені цілі мають водночас викликати прагнення до розвитку та залишатися мотивуючими. Крім того, показники можуть бути як спільними для всієї компанії, так і спеціально розробленими для окремих підрозділів.

Система оплати праці, заснована на KPI, дає змогу здійснювати контроль як за поточними, так і за довгостроковими показниками діяльності компанії. Вона дозволяє об'єктивно оцінювати ефективність роботи як окремих працівників, так і структурних підрозділів та організації загалом. Крім того, цей підхід допомагає направляти персонал на досягнення визначених цілей, раціонально керувати бюджетом фонду заробітної плати та скорочувати час, необхідний для його розрахунку [27].

Ключові показники ефективності (KPI) варіюються залежно від рівня посади в організаційній структурі та відповідають завданням, визначеним для цього рівня. Так, ефективність менеджера може оцінюватися за фінансовими показниками, такими як рівень продажів. Однак лише цей критерій не відображає повної картини продуктивності працівника, оскільки обсяг продажів може залежати від зовнішніх ринкових факторів. Оптимальним варіантом у мотиваційній програмі є використання від трьох до п'яти ключових показників ефективності [20].

У таблиці 2.4 наведено приклад KPI для менеджера з продажу та керівника підрозділу.

Таблиця 2.4 – KPI для посад менеджера з продажу та керівника підрозділу ТОВ "АЛЬФА КОМПОЗИТ"

Посада	Ціль	Показник ефективності (KPI)
Менеджер з продажу	Досягнення зростання товарообігу	Виконання плану
	Розширення ринкової частини компанії	Питома вага доходу від нових клієнтів
Керівник підрозділу	Формування кадрового забезпечення	Показник напруженості праці
	Стабільність колективу	Плинність трудових ресурсів
	Ефективна система мотивації персоналу	Затверджене керівником положення про преміювання
	Ефективне використання МТЗ	Дотримання норми використання розхідних матеріалів
	Підвищення ефективності діяльності HR-служби	Задоволеність підібраним персоналом керівників підрозділів

Третім етапом є визначення відсотків виконання ключових показників ефективності та розподіл відповідних розрахункових коефіцієнтів (табл. 2.5). Величина коефіцієнта встановлюється з урахуванням політики підприємства щодо перевиконання планових показників. Наприклад, коефіцієнт 1,5 або 2 свідчить про те, що працівник заохочується до суттєвого перевиконання встановленого плану.

Таблиця 2.5 – Відсоток виконання показника та розрахунковий коефіцієнт

Величина виконання планового показника	Коефіцієнт	Трактування
Менше 50%	0	Незадовільний рівень
51-90%	0,5	Низький рівень
91-100%	1,0	Плановий рівень
101-120%	1,2	Рівень лідерства
Понад 120%	1,5; 2 або 1	Агресивне лідерство

Складено автором

Обчислимо загальний КРІ через середнє значення коефіцієнтів із урахуванням ваги кожного з них (2.6).

Таблиця 2.6 – Розрахунок КРІ для менеджера з продажу та керівника підрозділу компанії

Показник	План	Факт	% виконання	Коефіцієнт
Дані для розрахунку КРІ для менеджера з продажу				
Виконання плану продажу	1000000 грн	1100000 грн	110	1,2
Доходи від нових клієнтів	100000 грн	130000 грн	130%	1,5
Дані для розрахунку КРІ для керівника підрозділу компанії				
Напруженість в роботі	5% вакансій	5% вакансій	100%	1,0
Плинність кадрів	≤ 10%	8%	виконано	1,0
Положення про преміювання	1 документ	1 документ	100%	1,0
Використання розхідних матеріалів	100% норми	120 норми	перевищено	0,5
Задоволеність підібраним персоналом	90% позитивних відгуків	95%	105%	1,2

Складено автором

Проведемо розрахунок КРІ:

1. Середній КРІ = $(1,2 + 1,5)/2 = 1,35$ для менеджера з продажу.

Менеджер з продажу показав високий результат (КРІ = 1,35), що може свідчити про право на підвищене заохочення.

2. Середній КРІ = $(1,0 + 1,0 + 1,0 + 0,5 + 1,2)/5 = 0,94$ для керівника підрозділу компанії.

Керівник підрозділу показав наближене до планового виконання (КРІ = 0,94), але має резерв покращення за показником використання ресурсів.

Четвертим етапом є розробка мотиваційної формули, яка застосовуватиметься для обчислення заробітної плати. На цьому етапі визначається оптимальне співвідношення між фіксованою («постійною») та змінною частинами оплати праці, а також формується формула для розрахунку змінної складової.

$$ЗП_{\text{фікс.}} + (ЗП_{\text{змінна}} \times \text{КРІ}) \quad (2.1)$$

де:

$ЗП_{\text{фікс}}$ — постійна частина зарплати (ставка, оклад),

$ЗП_{\text{змінна}}$ — змінна частина (бонусна частина, яка залежить від результату),

КРІ — середній коефіцієнт ефективності за результатами роботи.

Розрахунок для менеджера з продажу:

$$ЗП_{\text{фікс}} = 20\,000 \text{ грн}$$

$$ЗП_{\text{змінна}} = 10\,000 \text{ грн}$$

$$\text{КРІ} = 1,35 \text{ (як раніше розраховано)}$$

$$ЗП_{\text{заг}} = 20000 + (10000 \times 1,35) = 20000 + 13500 = 33\,500 \text{ грн}$$

Розрахунок для керівника підрозділу:

$$ЗП_{\text{фікс}} = 25\,000 \text{ грн}$$

$$ЗП_{\text{змінна}} = 10\,000 \text{ грн}$$

$$КРІ = 0,94$$

$$ЗП_{\text{заг}} = 25000 + (10000 \times 0,94) = 25000 + 9400 = 34\,400 \text{ грн}$$

Отже, менеджер з продажу отримує підвищену оплату завдяки високій результативності ($КРІ > 1,2$). Керівник підрозділу з $КРІ$ нижче за 1 отримує лише часткове нарахування змінної частини, що вказує на потенціал до покращення.

На підприємстві доцільно створити спеціалізовану службу, яка займатиметься мотиваційним моніторингом та відбором фахівців у відповідній сфері. Основним завданням цієї служби має бути аналіз потреб, інтересів і ціннісних орієнтацій працівників, які постійно змінюються, а також дослідження їхніх мотивів трудової діяльності, рівня мотиваційного потенціалу та ступеня його реалізації в процесі роботи [16].

Мотиваційний моніторинг сприятиме виявленню змін у структурі мотивів персоналу, прогнозуванню їхнього впливу на ефективність праці, а також визначенню найдієвіших методів і стимулів для підвищення продуктивності. Його основна мета — розробка оптимальних підходів до управління мотивацією співробітників, що допоможе узгодити їхні особисті цілі з корпоративними завданнями підприємства.

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

Система мотивації в сучасних умовах набуває все більшого значення як сукупність матеріальних і нематеріальних заходів, спрямованих на задоволення внутрішніх потреб працівників. Вона передбачає оновлення підходів до організації оплати праці, соціальних компенсацій, надання пільг та інших форм стимулювання. Формування ефективної моделі мотивації персоналу базується на сучасних технологіях управління людськими ресурсами.

За результатами проведеного дослідження можна зробити такі висновки:

У першому розділі здійснено аналіз наукових підходів до визначення ролі мотивації у діяльності організації та розглянуто поняття «мотивація». Встановлено, що мотивація є процесом узгодження цілей компанії та потреб працівників, що сприяє підвищенню ефективності їхньої діяльності. Вона є рушійною силою поведінки, що базується на взаємозв'язку потреб, мотивів і прагнень особистості. Комплексне дослідження цього питання можливе за умов правильно розробленої системи мотивації та відповідної корпоративної культури.

Визначено особливості формування мотиваційних механізмів і проблеми стимулювання праці. З'ясовано, що роль нематеріального заохочення значно зросла порівняно з попередніми десятиліттями.

Проаналізовано існуючі методи мотивації персоналу та визначено, що система стимулювання потребує постійного вдосконалення відповідно до змін у зовнішньому середовищі. Оскільки організаційні трансформації впливають на мотиваційні чинники, підприємствам необхідно адаптувати мотиваційну політику для підтримання ефективності роботи співробітників.

У другому розділі розглянуто діяльність підприємства ТОВ «АЛЬФА КОМПОЗИТ», яке є одним із провідних постачальників полімерних труб і фітінгів на українському ринку. Виявлено основні проблеми, що впливають на

фінансово-економічний стан компанії та її мотиваційний потенціал. Внаслідок воєнного стану в Україні зросли складнощі у взаємодії з іноземними партнерами, що спричинило зниження обсягів реалізації продукції. Також відбулося скорочення персоналу, що вплинуло на продуктивність праці.

Дослідження показало, що мотиваційний потенціал ТОВ «АЛЬФА КОМПОЗИТ» використовується лише на 54,9%. Найефективніше застосовуються мотиваційні механізми для керівників і професіоналів, тоді як фахівці, службовці та робітники мають нижчий рівень залученості. Особливу увагу необхідно приділити матеріальним та моральним стимулам, а також можливостям професійного зростання.

Для визначення основних проблем мотивації було проведено анкетування працівників підприємства. Виявлено, що серед найважливіших чинників мотивації переважають нематеріальні аспекти, такі як можливість навчання, підвищення кваліфікації та здобуття досвіду. Водночас негативні фактори включають недостатній рівень психологічного комфорту у колективі та обмежені можливості для реалізації професійного потенціалу.

На базі проведеного дослідження розроблено рекомендації щодо вдосконалення системи мотивації персоналу на ТОВ «АЛЬФА КОМПОЗИТ». Впровадження системи мотивації персоналу на основі ключових показників ефективності (КРІ) дозволить підвищити рівень зацікавленості співробітників у досягненні цілей компанії. Це сприятиме їхній продуктивності, стимулюватиме до якісного виконання поставлених завдань та забезпечить більш ефективне використання трудових ресурсів.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ

1. Кодекс законів про працю України URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>
2. Андрушко В. К. Управління персоналом: Політика. Стратегія. Тактика. Мотивація. Розвиток. Атестація. Ефективність: навч.-метод. посіб., Хмельницький ін-т регіонального управління та права. Хмельницький : ХІУП, 2000. 255 с.
3. Артеменко А.К., Антощенкова В.В., Пономарьова М.С. Мотивація та стимулювання праці в ефективному управлінні та інноваційній діяльності підприємства. Вісник ХНАУ. Серія: Економічні науки. 2020. № 1. С. 152-163.
4. Балабанова Л.В. Управління персоналом : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
5. Балан О. Д. Зарубіжний досвід застосування системи мотивації, оплати та нормування праці. *Агросвіт*. 2011. № 17/18. С. 20-25.
6. Барна М.Ю., Ільїн В.Ю., Карпенко Є.В., Божко О.В. Удосконалення організаційної культури підприємства як елементу системи мотиваційного менеджменту в умовах реалізації політики кадрової безпеки, глобалізації та міграційних ризиків. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2022, № 2. С. 157-164.
7. Винничук Р.О., Рубаха Н.В. Система нематеріальної мотивації: теоретичні засади. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2021. Вип. 6. С. 83-88.
8. Виноградова О. В., Пілігрим К. І. Сутність мотивації персоналу як основи розвитку підприємства. *Бізнес інформ*. 2013. №12. С. 339-347.
9. Державна служба статистики України URL: <http://ukrstat.gov.ua/>
10. Дідковська Л.Г., Гордієнко П.Л. Історія вчень менеджменту: навчальний посібник. Київ, 2008. 477 с.
11. Дороніна М. С., Наумик Е. Г., Соловйов О. В. Управління

мотивацією: наукове видання. Харків: ХНЭУ, 2006. 240 с.

12. Друкер П. Як забезпечити успіх у бізнесі. Київ, 1994. 319 с.
13. Збрицька Т. П. Мотивація персоналу: навчальний посібник. Одеса: Атлант. 2015. с. 145
14. Звітність компанії ТОВ «АЛЬФА КОМПОЗИТ». URL: <https://vkursi.pro/card/finbalance/36797118?year=2017&kv=12>
15. Іваницька С. Б., Клітна М. Р. Методологічні основи стимулювання праці персоналу підприємства. Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2478>
16. Колот А. М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2015. 224 с.
17. Компанієць В. В. Управління розвитком соціально-економічних систем у духовно-моральному та соціокультурному вимірі: монографія. Частина II. Харків: УкрДАЗТ, 2012. 296 с.
18. Крикун О. О. Геніальні принципи і інструменти ефективного менеджменту. *Економічні студії*. 2020. №1(27). С. 106-113.
19. Коровяковська К. О. Оптимізація механізму мотивації персоналу, як важливий інструмент ефективної діяльності підприємства. *Пріоритетні напрямки та вектори розвитку світової науки: матеріали VII Міжнародної студентської наукової конференції*, м. Одеса, 7 лютого, 2025 рік / ГО «Молодіжна наукова ліга». Вінниця: ТОВ «УКРЛОГОС Груп», 2025. 144 с., С. 25-28. URL: <https://archive.liga.science/index.php/conference-proceedings/issue/view/inter-07.02.2025/115>
20. Кузьмін О. Є., Горбань В. Б. Оцінювання використання мотиваційного потенціалу підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2011. №8 (122), С. 202–211.
21. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Основи менеджменту. Київ: Академ. вид-во, 2011. 451 с.

22. Менеджмент у VUCA-світі: пошук рівноваги : монографія / за заг. ред. Г. О. Дорошенко. Харків: ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2021. 433 с.
23. Методичні рекомендації з виконання кваліфікаційної роботи бакалавра для здобувачів галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» / уклад. Г.О. Дорошенко, Д.В. Бабич, С.М. Бабич, С.В. Бабич, Г.І. Заднепровська, О.В. Жадан, Л.Л. Калініченко, Я.В. Кононенко, О.О. Крикун, А.М. Літвінова, С.М. Нескородєв, М.В. Максимова, Л.М. Матросова, І.О. Пенська, В.Ю. Прокопенко, В.Ф. Пуртов, Т.О. Самофалова, В.В. Сичова, Г.О. Сукрушева, І.А. Тернова, Л.В. Тєшева, О.А. Фрідман, М.В. Чужданова, В.Г. Штучний. Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2022. 36 с.
24. Мотивація персоналу як інструмент управління якістю праці. URL: <https://agrokebety.com/motyvatsiya-personalu-yak-instrument-upravlinnyayakistyu-pratsi>
25. Офіційний сайт ТОВ «АЛЬФА КОМПОЗИТ». URL: <https://alphacomposite.com.ua>
26. Офіційний сайт Djinni. URL: <https://djinni.co/hire>
27. Цимбалюк С.О. Формування компенсаційної політики в умовах трансформації соціально-трудових відносин: монографія. Київ. КНЕУ, 2015. 213 с.
28. Юрик Н.Є. Історія менеджменту : Курс лекцій. Тернопіль : ТНТУ імені Івана Пулюя, 2015.114 с. URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/17694/1/Історія%20менеджменту%20курс%20лекцій.pdf>
29. Bieniok H. i zespół: Metody sprawnego zarządzania, Agencja Wydawnicza „Placet”, Warszawa 2014
30. Koźmiński A.K., Piotrowski W.: Zarządzanie. Teoria i praktyka, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 2014.
31. Petersen J., Hillkirk J.: Praca zespołowa. Nowe pomysły na lata 90. Doświadczenia i koncepcje zarządzania koncernem Forda, WNT, Warszawa 2013.

ДОДАТКИ

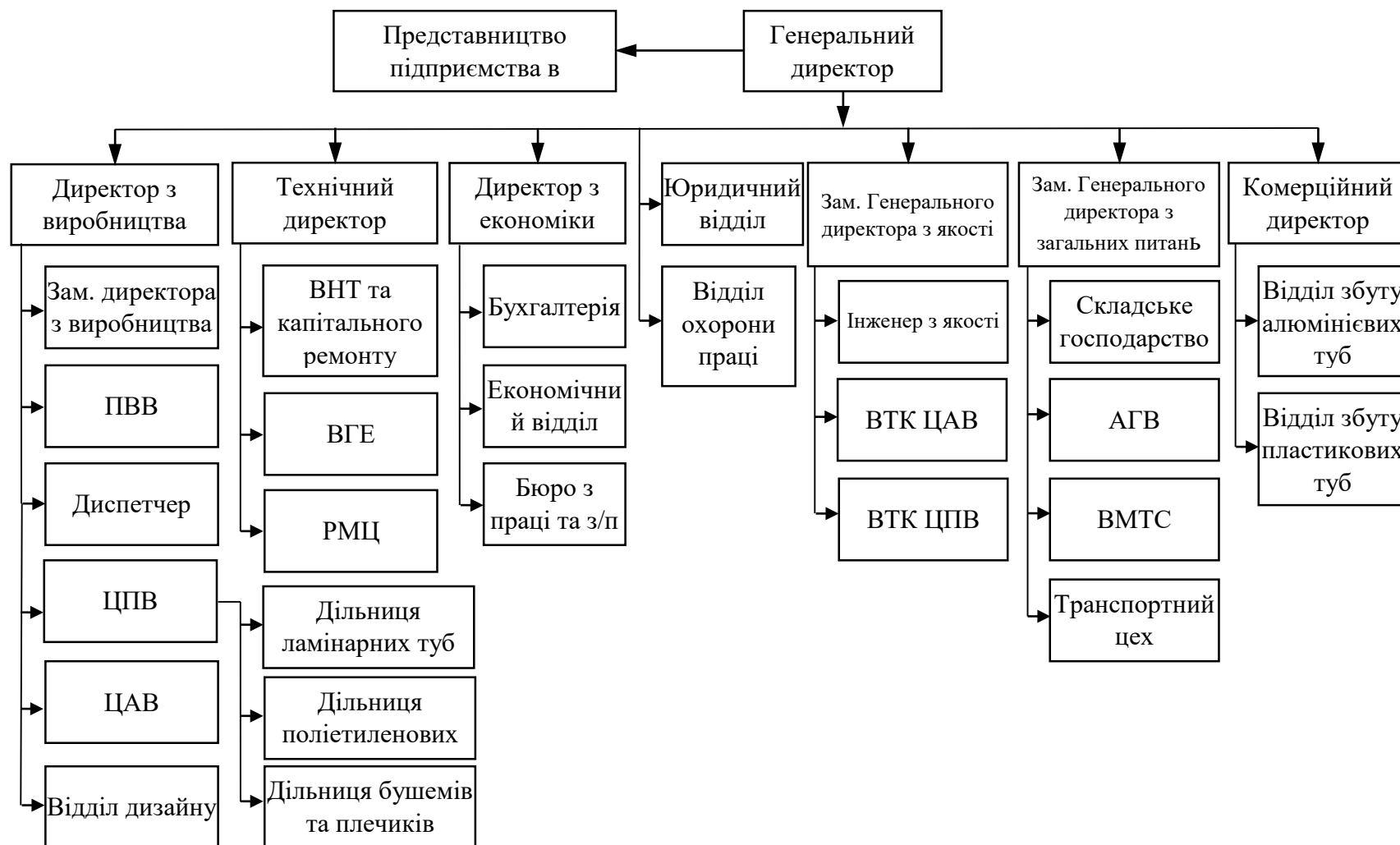


Рисунок А 1 - Організаційна структура управління ТОВ «АЛЬФА КОМПОЗИТ»

Додаток Б

Таблиця Б 1 - Опитувальна анкета для співробітників підприємства, щодо виявлення чинників, які впливають на рівень мотивації працівників.

№	Питання	Варіанти відповідей				
1.	Як ви оцінюєте морально-психологічний клімат у вашому колективі ?	А) Гарний	Б) Задовільний	В) Поганий		
2.	Як часто виникають конфлікти у вашій команді?	А) Бувають часто	Б) Інколи стаються	В) Не бувають		
3.	Чи маєте ви бажання змінити місце роботи у найближчі 6 місяців?	А) Ні	Б) Так, на даному підприємстві	В) Так, на іншому підприємстві		
4.	Чи сприяє ваше керівництво формуванню та реалізації професійних можливостей ?	А) Так	Б) Можливо так	В) Не можу сказати	Г) Можливо ні	Е) Ні
5.	Чи бачите ви перспективу професійного навчання або перенавчання ?	А) Так	Б) Ні			
6.	Чи маєте ви інтерес до своєї роботи на поточному робочому місці?	А) Так	Б) Ні			