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

До захисту допущено кафедрою маркетингу та торговельного підприємництва *протокол №*_____ *від* _____

завідувач кафедри Вікторія ЧОБІТОК
(підпис) (ім'я, прізвище)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
здобувача першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
(першого (бакалаврського) / другого (магістерського))

«ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В УПРАВЛІНСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ»

(тема кваліфікаційної роботи)

Спеціальність (спеціалізація) 073 «Менеджмент»
(код та найменування спеціальності; спеціалізації спеціальності)
Освітня програма «Менеджмент організацій і адміністрування»
(назва освітньої програми)

Здобувач _____ Аліна ШАТИЛОВИЧ
(підпис) (ім'я, прізвище)

Науковий керівник _____ Олексій ШЕЛЕСТ
(підпис) (ім'я, прізвище)

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

«ЗАТВЕРДЖУЮ»
Завідувач кафедри
Вікторія ЧОБІТОК
(ім'я, прізвище)
_____
(підпис)
«___» _____ 2026 року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

здобувача першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
(першого (бакалаврського) / другого (магістерського))
Шатілович Аліни Анатоліївни
(прізвище, ім'я, по батькові здобувача)
Спеціальність (спеціалізація) 073 «Менеджмент»
(код та найменування спеціальності; спеціалізації спеціальності)
Освітня програма «Менеджмент організацій і адміністрування»
(назва освітньої програми)

1. Тема роботи: «Формування системи мотивації персоналу в управлінській діяльності організації».
2. Керівник роботи: Шелест Олексій Леонідович, к.е.н., доц.
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
затверджені наказом по Університету від «15» грудня 2025 року № 4801-5/4400
3. Строк подання здобувачем роботи: «01» травня 2026 року
4. Вихідні дані до роботи: Закони України, Укази Президента України, Постанови Кабінету Міністрів України, нормативні документи у банківській сфері, праці вітчизняних та закордонних науковців з питань формування ефективного мотиваційного механізму в управлінні організацією, звітно-статистичні дані.
5. Перелік питань, які потрібно розробити:
1. Теоретичні підходи до побудови мотиваційної системи праці персоналу підприємства.
2. Дослідження системи мотивації персоналу на прикладі ТОВ «Укрцентр».
3. Шляхи удосконалення мотиваційного механізму ТОВ «Укрцентр».

6. План 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	02.03.2026 р.	
2	Вивчення теоретичного матеріалу, написання першого розділу роботи	16.03.2026 р	
3	Аналіз діяльності об’єкту дослідження, написання другого розділу	03.04.2026 р	
4	Розробка та написання рекомендаційної частини роботи	20.04.2026 р	
5	Завершення вступу та висновків, формування анотації, впорядкування списку літератури	27.04.2026 р	
6	Перевірка на антиплагіат	01.05.2026 р	
7	Оформлення дипломної роботи та представлення її на кафедру	10.05.2026 р	

Дата видачі завдання: «02» березня 2026 року

Здобувач _____ Аліна ШАТІЛЛОВИЧ
(підпис) (ім’я, прізвище)

Науковий керівник _____ Олексій ШЕЛЕСТ
(підпис) (ім’я, прізвище)

АНОТАЦІЯ

Шатилович А. А. Формування системи мотивації персоналу в управлінській діяльності організації. – Рукопис.

Бакалаврська кваліфікаційна робота зі спеціальності 073 «Менеджмент» – Навчально-науковий інститут «Українська інженерно-педагогічна академія» Харківського національного університету ім. В. Н. Каразіна. – Харків, 2026. – 78 с.

У бакалаврській кваліфікаційній роботі досліджено процес формування та вдосконалення системи мотивації персоналу в управлінській діяльності організації. Актуальність теми зумовлена зростанням ролі людського капіталу в забезпеченні ефективного функціонування підприємств та необхідністю застосування сучасних мотиваційних механізмів у процесі управління персоналом.

У роботі узагальнено теоретичні підходи до визначення сутності мотивації та мотиваційного механізму, проаналізовано сучасні методи матеріального й нематеріального стимулювання персоналу. На прикладі діяльності ТОВ «Укрцентр» проведено аналіз фінансово-економічного стану підприємства та оцінено діючу систему мотивації праці. Визначено взаємозв’язок між рівнем продуктивності праці та обсягами виробництва продукції.

За результатами дослідження запропоновано напрями вдосконалення системи мотивації персоналу з урахуванням зарубіжного досвіду, а також обґрунтовано економічну доцільність упровадження запропонованих заходів.

Результати розробок можуть бути застосовані у практичній діяльності організацій.

Ключові слова: мотивація персоналу, система мотивації, управління персоналом, продуктивність праці, ефективність діяльності підприємства.

ANNOTATION

Shatylovych A. A. Formation of a personnel motivation system in the management activities of an organization. – Manuscript.

Bachelor's qualification work in the specialty 073 «Management» – Educational and Scientific Institute «Ukrainian Engineering and Pedagogical Academy» of the V. N. Karazin Kharkiv National University. – Kharkiv, 2026. – 78 p.

The bachelor's qualification work investigates the process of forming and improving the personnel motivation system in the management activities of an organization. The relevance of the topic is due to the growing role of human capital in ensuring the effective functioning of enterprises and the need to use modern motivational mechanisms in the process of personnel management.

The work summarizes theoretical approaches to determining the essence of motivation and the motivational mechanism, analyzes modern methods of material and non-material stimulation of personnel. Using the example of the activities of LLC «Ukrtsentr», an analysis of the financial and economic condition of the enterprise and an assessment of the current labor motivation system are carried out. The relationship between the level of labor productivity and production volumes has been determined.

According to the results of the study, directions for improving the personnel motivation system, taking into account foreign experience, have been proposed, and the economic feasibility of implementing the proposed measures has been substantiated.

The results of the developments can be applied in the practical activities of organizations.

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

ЗМІСТ

ВСТУП…….. 7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ПОБУДОВИ МОТИВАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА…….. 10
1.1 Поняття, структура та зміст мотиваційного механізму і системи стимулювання праці персоналу …… 10
1.2 Актуальні інструменти матеріального та нематеріального заохочення працівників…… 17
Висновки до розділу 1 …… 29
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «УКРЦЕНТР»…….. 31
2.1 Аналіз практики мотиваційного управління персоналом на підприємстві…….. 31
2.2 Аналіз взаємозв'язку продуктивності праці та обсягів виробництва..…….. 40
Висновки до розділу 2 ……...…… 44
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ ТОВ «УКРЦЕНТР»……..……. 45
3.1 Міжнародний досвід формування ефективних мотиваційних механізмів … 46
3.2 Обґрунтування пропозицій щодо підвищення ефективності мотивації праці на підприємстві ТОВ «УКРЦЕНТР»…. ……. 52
Висновки до розділу 3 ……. 65
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ…….. 67
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ…… 70
ДОДАТКИ……. 78

ВСТУП

У контексті реформування економічної системи України та її функціонування за ринковими принципами відбувається ґрунтовний перегляд підходів до управління персоналом, а також інструментарію реалізації управлінських рішень у сфері роботи з кадрами. Сучасні концепції управління все більше фокусуються на працівнику як центральному елементі виробничої системи, що визначає стратегічну важливість ефективного та оптимального використання трудового потенціалу організації.

Рівень результативності підприємств у конкурентному середовищі визначається їхньою спроможністю досягати високих стандартів якості продукції та послуг при мінімізації витрат. Досягнення таких результатів є неможливим без належного рівня зацікавленості працівників у результатах власної праці. Саме персонал виступає базовим стратегічним ресурсом підприємства, від професійного рівня, мотивації та продуктивності якого значною мірою залежать фінансові результати та конкурентні позиції організації.

Працівники забезпечують функціонування матеріального виробництва, створюють додану вартість та формують прибуток підприємства. Водночас жодна управлінська система не може бути ефективною без чітко вибудуваного мотиваційного механізму, оскільки саме мотивація визначає спрямованість поведінки як окремого працівника, так і трудового колективу в цілому на досягнення стратегічних і тактичних цілей організації.

В умовах сучасного розвитку підприємств пріоритетного значення набуває орієнтація на інтелектуальний, ініціативний та креативний потенціал працівників, здатних забезпечувати високі показники результативності діяльності. У цьому контексті формування ефективної

системи мотивації праці, адаптованої до сучасних умов господарювання, є важливою передумовою сталого розвитку як окремих підприємств, так і національної економіки загалом.

Практика господарювання в Україні свідчить, що на більшості підприємств використовуються фрагментарні елементи мотиваційного впливу, які не формують цілісної та узгодженої системи стимулювання праці. Така ситуація обумовлює потребу в розробці комплексної моделі мотивації персоналу, спрямованої на розкриття трудового потенціалу працівників.

Значна кількість вітчизняних компаній у процесі розвитку пройшла складний шлях трансформації від радянських форм господарювання до сучасних корпоративних структур. Водночас поширеною проблемою українського бізнесу залишається некритичне відтворення застарілих управлінських підходів або механічне запозичення західних моделей мотивації без урахування національної специфіки, ментальних особливостей та реального стану соціально-економічного середовища.

Концептуальні та прикладні питання мотивації персоналу широко представлені у працях провідних зарубіжних учених, зокрема В. Врума, Ф. Герцберга, Д. Мак-Клелланда, А. Маслоу, Е. Мейо, М. Мескона, а також у дослідженнях вітчизняних науковців, серед яких В. Адамчук, А. Леонтьєва, А. Колот та інші.

Мета роботи полягає у формуванні науково обґрунтованого підходу до мотиваційного забезпечення ефективного функціонування організації, розробці системи засобів мотивації праці персоналу та формування раціональної моделі управління персоналом на основі впровадження сучасних інструментів кадрової політики.

В контексті сформульованої мети дослідження в роботі передбачено розв’язання таких завдань: дослідження економічної сутності мотивації та її значення в системі управління персоналом; уточнення та вдосконалення механізму мотивації праці, виходячи з аналізу існуючих теоретичних

концепцій; визначення особливостей матеріальних і нематеріальних стимулів; аналіз діючої системи мотивації на прикладі ТОВ «УКРЦЕНТР»; обґрунтування напрямів удосконалення мотиваційної системи у рамках об’єкта дослідження.

Об’єктом дослідження є процес формування та оптимізації мотиваційного потенціалу персоналу ТОВ «УКРЦЕНТР».

Предметом дослідження є комплекс теоретичних, методологічних та практичних підходів до забезпечення ефективної мотивації праці на розглянутому підприємстві.

Методологічною базою дослідження є поєднання загальнонаукових і спеціалізованих методів пізнання, серед яких виділяються спостереження, порівняльний аналіз та статистична обробка даних, а також методи систематизації та візуалізації результатів дослідження у вигляді таблиць і графіків.

Корисність отриманих висновків у практичній площині полягає у можливості виявлення сучасних тенденцій розвитку мотиваційних інструментів, оцінки ефективності мотиваційного механізму ТОВ «УКРЦЕНТР», визначення його переваг і недоліків та розробки обґрунтованих рекомендацій щодо подальшого вдосконалення й реформування системи мотивації персоналу.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ПОБУДОВИ МОТИВАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Поняття, структура та зміст мотиваційного механізму і системи стимулювання праці персоналу

Мотиваційний механізм праці в сучасних умовах посідає ключове місце в системі менеджменту та забезпеченні сталого розвитку організації. Саме завдяки ефективно вибудуваній мотивації створюються такі організаційні та соціально-економічні умови, за яких працівники отримують можливість максимально ефективно використовувати свій потенціал, спрямовуючи його на досягнення стратегічних і поточних цілей підприємства.

Сучасна управлінська практика вимагає від власників бізнесу, керівників і менеджерів різних рівнів глибокого усвідомлення того, що результативність трудової діяльності персоналу формується під впливом комплексу чинників. Матеріальна винагорода у вигляді заробітної плати, премій і соціальних пільг є лише одним із елементів мотиваційного впливу.

Результати численних наукових досліджень свідчать про те, що в процесі трудової діяльності працівники зазвичай використовують лише частину власних можливостей, тоді як вирішальним чинником, що визначає рівень віддачі та продуктивності, виступає саме мотивація. Належний мотиваційний вплив здатний суттєво підвищити ефективність використання людського капіталу та забезпечити зростання результативності роботи персоналу.

Для узагальнення наукових поглядів у роботі доцільно розглянути та систематизувати основні визначення терміна «мотивація», запропоновані вітчизняними та зарубіжними науковцями (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Сучасні наукові підходи до визначення мотивації: порівняльний аналіз українських та зарубіжних досліджень

Автор	Наукове тлумачення
Іванова Н.С., Приймак Н.С., Карабаза І.А., Шаповалова І.В., Лижник Ю.Б.[19]	Мотивація розглядається як рухомий процес виникнення та розвитку мотивів, які слугують внутрішньою основою людських дій і вчинків
Крамаренко А.. [27]	Мотивація – внутрішній психоемоційний механізм, у межах якого відбувається зіставлення індивідуальних потреб із зовнішніми об'єктами, що спрямовує поведінку людини на їх досягнення та задоволення
Дяків О. П., Коцур А. С., Островерхов В. М., Надвиничний С. А, Шкільняк М. М., Шушпанов Д. Г. [35]	Мотивація характеризується як прагнення працівників максимально реалізувати свої зусилля для забезпечення досягнення поставлених цілей організації
Зось-Кіор М.В., Скидан С.В. [24]	Мотивація являє собою систему взаємодії внутрішніх мотивів та зовнішніх впливів, включаючи потреби, мотиви, стимули та ситуаційні умови, які визначають рівень активності та спрямованість поведінки особистості
Мороз С. А. [37]	Мотивація трактується як тривалий управлінський вплив на персонал, спрямований на трансформацію ціннісних орієнтацій, інтересів і формування ефективної мотиваційної системи з метою розвитку трудового потенціалу.
Невмержицька С. М. [39,40]	Мотивація розглядається як процес стимулювання працівників до продуктивної діяльності, спрямованої на досягнення стратегічних цілей організації
Петрачкова С. [52]	Мотивація є усвідомленим і цілеспрямованим стимулюванням трудової активності працівника шляхом системного впливу на його потреби
Прохоровська, С. [51]	Мотивація розглядається як управлінська функція, спрямована на формування у працівників зацікавленості в ефективній праці з метою підвищення результативності діяльності підприємства
Семикіна М. В., Дудко С. В., Орлова А. А. [52]	Мотивація праці являє собою сукупність організаційних та управлінських заходів, що активізують індивідуальну та колективну трудову діяльність працівників

Джерело: узагальнено автором

Узагальнюючи наукові підходи до трактування поняття мотивації, доцільно зазначити, що мотивація являє собою систему особистісних факторів і внутрішніх спонукань, що визначають поведінкові реакції працівника у трудовій діяльності з метою підвищення результативності його діяльності та узгодження індивідуальних інтересів із стратегічними цілями організації.

Мотиваційний механізм у межах управління персоналом доцільно розглядати як цілісну сукупність організаційних, економічних, соціальних, матеріальних і психологічних інструментів та управлінських методів, спрямованих на активізацію трудової діяльності працівників і забезпечення досягнення місії та довгострокових цілей підприємства.

У наукових дослідженнях, як правило, виокремлюють основні групи методів мотиваційного впливу, які доцільно застосовувати в процесі управління персоналом (рис. 1.1).

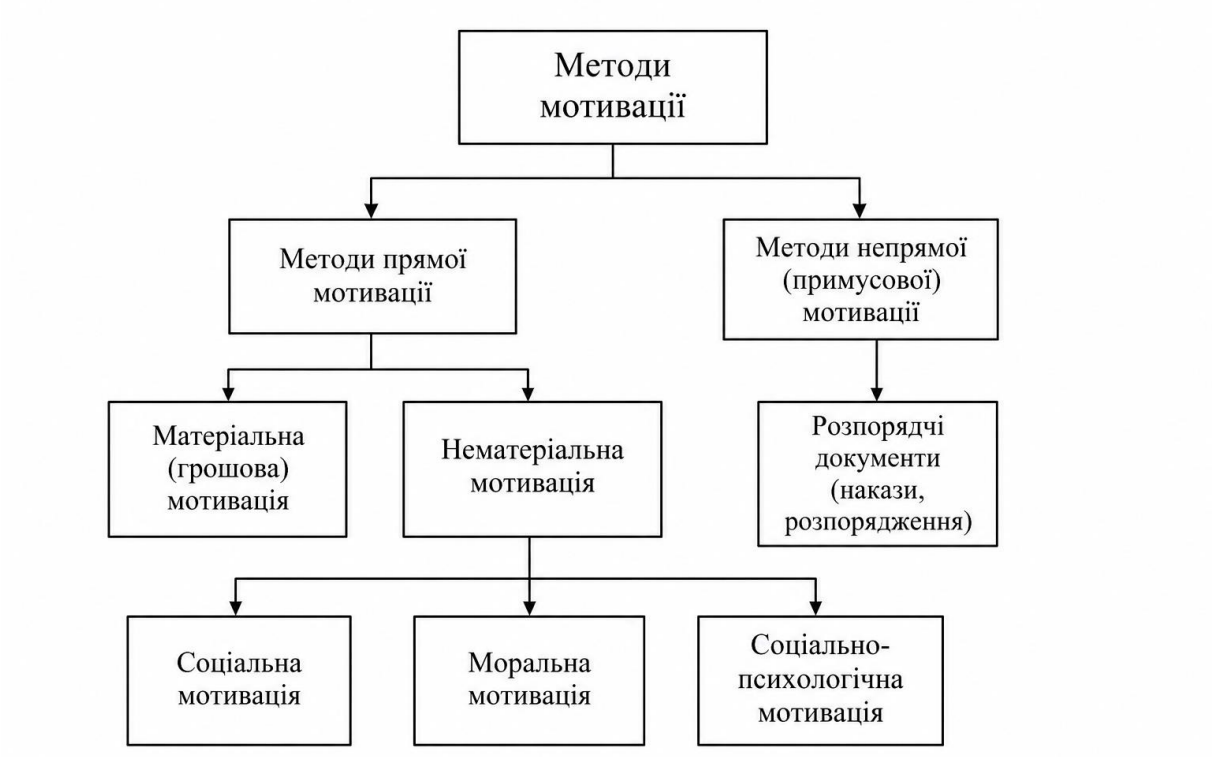


Рис. 1.1 Класифікація методів мотивації персоналу

Джерело: розроблено автором за [8]

Доцільно детальніше зупинитися на характеристиці кожного з виокремлених методів мотиваційного впливу. Методи прямої мотивації в управлінській практиці прийнято класифікувати на матеріальні, що мають грошове вираження, та нематеріальні, які не пов’язані безпосередньо з фінансовими виплатами.

Матеріальна мотивація, передусім у формі заробітної плати та інших грошових заохочень, належить до найпоширеніших і водночас найдієвіших інструментів стимулювання персоналу. Однак її результативність значною мірою залежить від суб’єктивного сприйняття працівником рівня оплати праці (рис. 1.2).



Рис. 1.2 Взаємозв’язок заробітної плати, ефективності та доходів

Джерело: розроблено автором за [18]

Високий рівень заробітної плати дозволяє підприємству залучати на робочі місця висококваліфікованих, досвідчених та ініціативних фахівців,

орієнтованих на досягнення успіху. Підвищена оплата праці сприяє зниженню плинності кадрів і формуванню стабільного та згуртованого колективу.

У сучасних умовах часто спостерігається, що оцінка ефективності роботи окремих працівників керівництвом є суб'єктивною, що призводить до незадоволеності оплатою праці та зниження продуктивності. Для підвищення мотивації персоналу керівники застосовують додаткові матеріальні стимули, такі як санаторно-курортне оздоровлення, допомога у придбанні житла, забезпечення харчуванням і службовим транспортом, знижки на продукцію підприємства, медичне обслуговування тощо. Важливе значення має також мотивація, пов'язана із самовираженням і самоактуалізацією працівника. До сучасних практик належить надання гнучких умов праці, зокрема гнучкого графіка та неповного робочого дня, що дозволяє залучати до трудової діяльності жінок із малолітніми дітьми, студентів, неповнолітніх працівників та людей з обмеженими фізичними можливостями.

Нематеріальна мотивація, у свою чергу, поділяється на соціальну, моральну та соціально-психологічну. Соціальна мотивація проявляється через престижність посади та можливість самостійно приймати рішення. Моральна мотивація стимулює реалізацію творчого потенціалу працівників та їх визнання. Соціально-психологічні чинники формують задоволеність працею залежно від взаємин у колективі та взаємодії з керівництвом.

Непряма або примусова мотивація ґрунтується на застосуванні адміністративного впливу, що змушує працівника виконувати конкретні завдання. Надмірне використання цього методу може обмежувати інтереси та потреби персоналу, а його інструментами зазвичай виступають накази, розпорядження та інші внутрішні документи.

Раціональне інтегрування прямих і непрямих методів мотивації дозволяє працівникам виконувати свої обов'язки максимально раціонально та ефективно, досягаючи високих результатів і підвищуючи продуктивність

праці. При цьому керівники повинні враховувати не лише соціальні, а й психологічні чинники впливу на персонал, орієнтуючись на індивідуальні особливості працівників. Сьогодні в багатьох організаціях спостерігається тенденція до активного використання моральної мотивації, що пов'язано із обмеженими фінансовими можливостями для широкого застосування грошових стимулів. Моральне заохочення водночас є більш економічним та ефективним способом стимулювання персоналу. На основі узагальнення цієї інформації в табл. 1.2 наведено пріоритетні види матеріальної та нематеріальної мотивації персоналу.

Таблиця 1.2

Пріоритетні види матеріальної і нематеріальної мотивації працівників

Матеріальна мотивація	Нематеріальна мотивація
1) заробітна плата, премії, надбавки, бонуси,коефіцієнти; організація харчування та субсидії нахарчування; 2) оплата санаторно-курортного лікуванняпрацівників; знижки на придбання продукціїорганізації; надання медичних послуг,часткова компенсація їх вартості; організація навчання і підвищення кваліфікації працівників; надання допомоги у придбанні працівником житла; 3) надання службового транспорту.	1) надання працівникові (за бажанням і за необхідності) гнучких форм зайнятості; 2) надання в робочий час (на прохання працівника) можливості для вирішення питань, пов'язаних з особистими інтересами; 3) забезпечення професійного розвитку та особистісного кар'єрного зростання; 4) створення сприятливого психологічного клімату в колективі; 5) надання можливості працівникам (в залежності від посади та рівнякомпетентності) права приймати рішення самостійно, у тому числі можливості особисто керувати процесом виробництва та ін.

Джерело: розроблено автором за [24]

Керівнику сучасної організації слід організувати управлінський процес так, щоб забезпечувався гармонійний оптимальне поєднання мотиваційних потреб та інтересів працівників, завданнями та стратегічними цілями керівництва, а також розвитком організації загалом. Для стимулювання продуктивної трудової діяльності менеджеру необхідно

ретельно обирати методи та форми мотивації, забезпечуючи умови, за яких кожен працівник може реалізувати свій потенціал, розвивати професійні компетенції та застосовувати їх у практичній діяльності.

Механізм мотивації персоналу не повинен бути нав’язаним і штучно примусовим; він має відповідати потребам та інтересам працівників. Співробітники повинні мати чітке розуміння перспектив, які відкриваються перед ними у результаті сумлінної та якісної роботи. Крім того, корисним є проведення періодичних соціологічних опитувань для оцінки ставлення персоналу до існуючої системи мотивації та виявлення її недоліків.

Ми вважаємо, що механізм мотивації персоналу слід розглядати як цілісну систему заходів, спрямованих одночасно на задоволення індивідуальних потреб працівників і досягнення стратегічної місії організації. Ефективність цього механізму визначається взаємозалежністю між результатами діяльності організації та особистим вкладом кожного співробітника.

В умовах конкурентного середовища ефективність діяльності організації значною мірою визначається правильним вибором та застосуванням оптимальних мотиваційних механізмів та забезпечення їх збалансованого поєднання у короткостроковій і довгостроковій перспективі. Такий підхід дозволяє отримати синергійний ефект від функціонування системи мотивації, зміцнити конкурентні позиції організації та підвищити ефективність управління персоналом.

На основі аналізу сучасних підходів до мотивації можна виділити такі ключові положення:

мотивація – це сукупність факторів, що впливають на активність і продуктивність працівника;

механізм мотивації – це комплекс інструментів і методів, що орієнтовані на підвищення продуктивності трудової діяльності та досягнення стратегічних цілей організації;

правильно організований мотиваційний механізм забезпечує підвищення ефективності управління персоналом і покращує соціально-трудові відносини між співробітниками та роботодавцем.

Отже, у сучасних умовах розвитку організацій успішність діяльності значною мірою визначається якістю кадрового потенціалу. Жодне підприємство не здатне ефективно функціонувати без компетентних, відповідальних і креативних працівників, здатних вирішувати складні професійні завдання та впроваджувати інноваційні підходи.

1.2 Актуальні інструменти матеріального та нематеріального заохочення працівників

Механізми мотиваційного впливу на персонал в більшості випадків відповідають загальним принципам управління персоналом. Серед них виділяють універсальні методи, які використовуються й у інших сферах управління, зокрема виробничими процесами або господарськими системами на рівні країни. До таких належать адміністративні, економічні, соціальні та приватні методи. Ефективне управління кадрами, включно з мотивацією праці, передбачає застосування системного підходу: аналізуються взаємозв’язки між підсистемами, оцінюється вплив рішень на весь персонал, враховуються впливові елементи внутрішнього та зовнішнього середовища, що сприяють оптимізації управлінських рішень [28].

1. Адміністративні методи передбачають безпосередній вплив керівництва на діяльність працівника. Вони орієнтовані на формування дисципліни, відповідальності, відчуття обов’язку, мотивацію працювати саме в цій організації та розвиток професійної культури трудової діяльності.

2. Економічні методи ґрунтуються на матеріальному заохоченні як індивідуальних працівників, так і трудових колективів. Вони формують частину економічного механізму організації та спрямовані на підвищення

продуктивності та результативності діяльності підприємства. До економічних методів належать:

державні інструменти, такі як податкова система та кредитно-фінансові механізми на рівні регіонів і країни;

внутрішньоорганізаційні інструменти, що включають нормативи діяльності підприємства, систему матеріального заохочення, відповідальність за результати роботи.

3. Соціально-психологічні методи базуються на впливі моральних, соціальних та психологічних чинників. Вони сприяють формуванню ціннісних орієнтацій, регулюванню норм поведінки, створенню сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі та активізації моральних і патріотичних мотивів.

Серед даних методів виділяють [18]:



Рис.1.3 Методи управління мотивацією персоналу

Джерело: розроблено автором за [18]

До складу сучасних методів мотивації персоналу належать наступні напрямки [34]:

1. Розвиток колективу та формування психологічного клімату. При організації колективної роботи важливо враховувати індивідуальні особливості, тип особистості та характер працівників, створювати спокійну та сприятливу атмосферу на робочому місці. Особлива увага керівника має приділятися ставленню співробітників до праці як до цінності, оскільки саме на цих принципах слід будувати ефективні колективні відносини [34].

2. Особистий приклад керівника. Менеджер, демонструючи професійні якості та відповідальність, стає мотивуючим фактором для працівників, сприяючи їх самовираженню та залученню до трудової діяльності. Крім того, особистий авторитет керівника формує управлінську владу, необхідну для ефективного виконання інших функцій управління персоналом.

3. Орієнтація на цілі та завдання організації. Працівники повинні чітко усвідомлювати завдання організації та її місію, оскільки виконуючи свої обов’язки та задовольняючи особисті потреби, вони одночасно сприяють досягненню загальних цілей компанії.

4. Участь працівників в управлінні. Надання можливості співробітникам включатися у процеси управління та прийняття рішень підвищує їх зацікавленість у результатах діяльності організації.

5. Задоволення культурних та соціальних потреб. Для покращення мотивації керівники часто організовують дозвілля працівників та їхніх родин: корпоративні заходи, святкування досягнень співробітників, спільні походи в кафе, кіно, організацію спортивних або культурних подій. Такі заходи іноді мають більш сильний мотиваційний ефект, ніж грошові бонуси, навіть за умови високого рівня зарплат на підприємстві.

6. Соціальний захист та профілактика. Працівникам можуть надаватися медичні послуги, путівки на оздоровлення, пільги, талони на харчування, компенсації за проїзд тощо. Ці заходи підвищують мотивацію,

особливо у компаніях із невисокою вартістю робочої сили, де додаткові матеріальні стимули є обов’язковими.

7. Духовно-моральні методи. Цей напрям, що частково успадкований із радянської моделі стимулювання, спрямований на формування в працівників почуття причетності до глобальних цілей організації через моральні та етичні орієнтири, що озвучуються у вигляді гасел або внутрішньої корпоративної культури. Такі методи особливо актуальні для задоволення потреб працівників вищого порядку, пов’язаних із визнанням їхньої значущості та ролі в організації.

8. Типові стимули. До найбільш ефективних засобів мотивації персоналу належать: підвищення на посаді, розширення повноважень, участь у прибутку або відсоток від економічного ефекту, публічне визнання, зручне робоче місце, усна подяка керівника, можливість безпосереднього спілкування з вищим керівництвом, премії з конкретним обґрунтуванням, страхування життя та здоров’я, компенсація витрат на автомобіль та пальне тощо [38].

Таким чином, поєднання матеріальних, нематеріальних, соціально-психологічних та духовно-моральних методів мотивації дозволяє створити комплексний механізм стимулювання, який забезпечує високий рівень продуктивності та залученості персоналу, а також формує стабільний і ефективний колектив.

Індивідуалізація системи стимулювання персоналу.

Система стимулювання має будуватися з урахуванням індивідуальних характеристик працівника, його професійних компетенцій, мотиваційних установок та ролі в досягненні стратегічних цілей підприємства. Персоналізований підхід дозволяє підвищити залученість і результативність трудової діяльності.

Покарання як інструмент управлінського впливу.

Організаційні культури різняться за акцентами: одні орієнтуються переважно на заохочення, інші – на дисциплінарний контроль, треті

поєднують обидва підходи. Ефективність покарання визначається не його жорсткістю, а відповідністю поставленій управлінській меті. Його функціональне призначення полягає у запобіганні діям, що можуть завдати шкоди організації, а не у репресивному впливі на працівника. Таким чином, санкція виконує превентивну та регулятивну роль, формуючи стандарти допустимої поведінки для всього колективу.

Водночас управлінська практика свідчить, що керівникові доцільно критично оцінювати інформацію щодо порушень з боку підлеглих і уникати емоційно забарвлених рішень. Покарання є результативним лише за умови його психологічної обґрунтованості та прозорості. Воно має супроводжуватися чітким поясненням причин і цілей застосування, а також бути пропорційним характеру проступку. Караючи небажану поведінку, організація водночас опосередковано підтримує працівників, які дотримуються встановлених норм.

Матеріальні санкції допустимі виключно у випадках, коли дії співробітника спричинили прямі та документально підтверджені фінансові збитки. У багатьох ситуаціях достатнім управлінським заходом є конструктивна бесіда між керівником і підлеглим. Якщо метою покарання є мінімізація ризиків і запобігання невдачам, то система заохочень, навпаки, відображає орієнтацію компанії на розвиток.

Матеріальні стимули та фінансове заохочення.

Грошові винагороди можуть включати економічні показники, параметри якості виконаної роботи або результати оцінювання з боку колег і керівництва. Конкретний набір критеріїв формується кожною організацією самостійно з урахуванням її стратегії.

Індивідуальні та соціальні винагороди.

Спеціальні персональні премії застосовуються для стимулювання унікальних навичок і компетенцій, які є критично важливими для компанії в певний період. Водночас важливою складовою економічного стимулювання виступає соціальна політика підприємства. Вона включає,

по-перше, забезпечення працівників соціальними гарантіями та пільгами у межах чинного законодавства (пенсійне страхування, захист у разі тимчасової непрацездатності, безробіття тощо). По-друге, організації можуть надавати додаткові пільги працівникам і членам їхніх сімей за рахунок коштів фондів соціального розвитку.

Узагальнюючи, соціальна політика в системі управління персоналом постає як комплекс організаційно-управлінських дій, що забезпечують соціальне обслуговування працівників, пільг і виплат, що підвищують їхню лояльність та стабільність зайнятості.

Організаційні та нематеріальні стимули.

Підвищення ефективності управління персоналом також досягається шляхом удосконалення організації праці та управлінських процесів. Чіткий розподіл функціональних обов’язків, прозора система кар’єрного зростання, а також конструктивні взаємини між керівництвом і працівниками позитивно впливають на продуктивність і мотивацію персоналу.

Особливе значення мають нематеріальні стимули, які не потребують додаткових фінансових витрат з боку роботодавця, що є актуальним для організацій з обмеженими ресурсами. До таких інструментів належать різні форми морального визнання: почесні звання, дипломи, перехідні нагороди, публічні подяки, а також залучення працівників до статусних ролей — виступів, наставництва чи представницьких функцій. Подібні заходи сприяють підвищенню соціального статусу працівника та зміцненню його внутрішньої мотивації.

Ефективна практика передбачає попереднє встановлення частки преміальної винагороди за підсумками року та її безпосереднє співвіднесення з результативністю діяльності конкретного працівника. У більшості організацій розмір премії становить не менше третини базового доходу, водночас його диференціація залежить від управлінського рівня: для нижчої ланки управління – у межах 10–30 %, середньої – 10–40 %, вищої – 15–50 %.

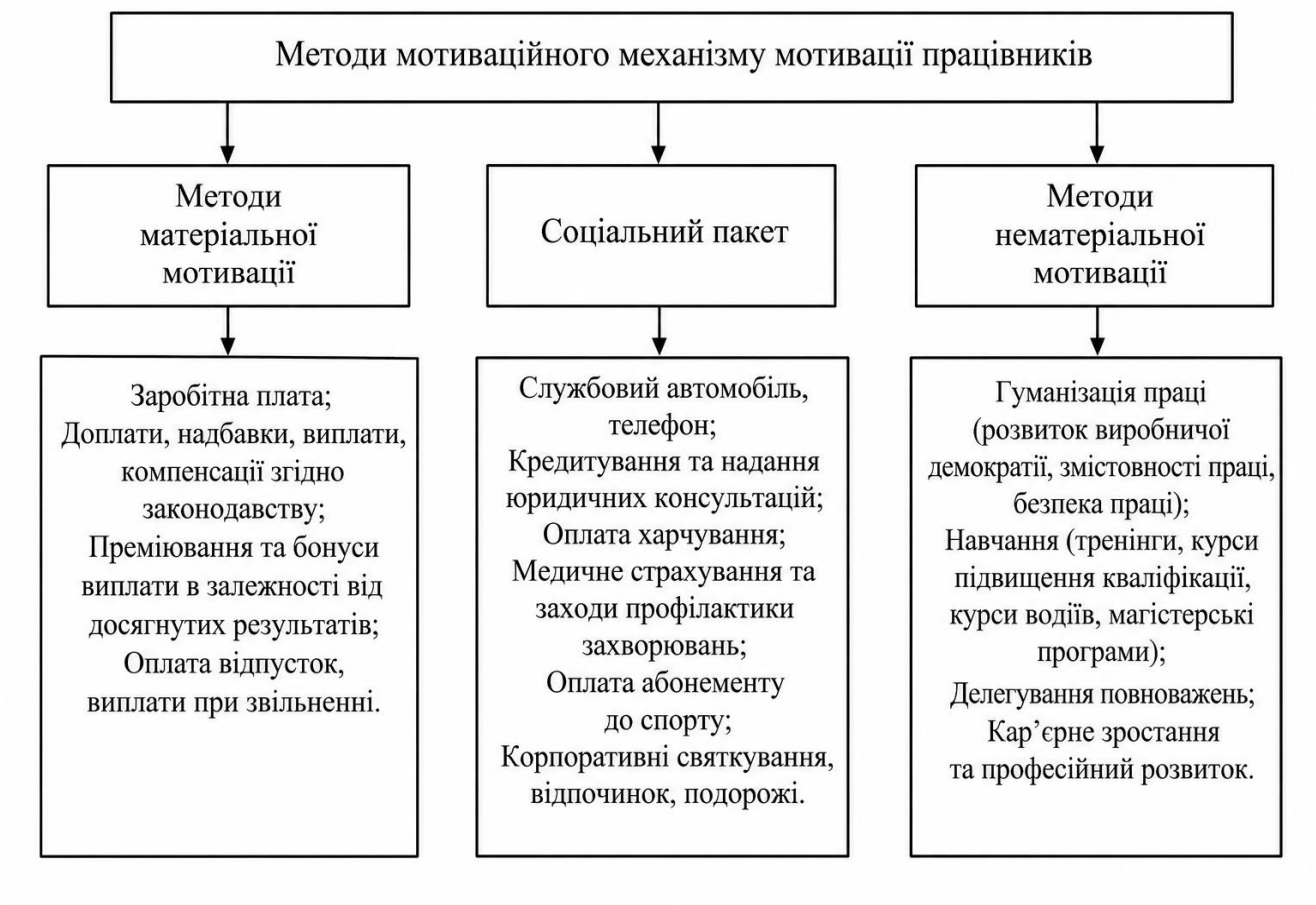


Рис.1.4 Методи мотиваційного механізму працівників

Джерело: розроблено автором за [34]

Результативність системи преміювання визначається насамперед коректним добором оціночних показників, їх адаптацією до функціональної ролі підрозділів і посад, орієнтацією на реальний внесок працівника та кінцеві результати діяльності, а також гнучкістю критеріїв оцінювання професійних досягнень. Справедливе та прозоре матеріальне заохочення стимулює ініціативність персоналу, формує лояльність до організації та підвищує її привабливість на ринку праці.

Водночас слід враховувати, що жодна система фінансової винагороди не здатна повною мірою відобразити складність трудових функцій, індивідуальний внесок працівника та реальну інтенсивність виконуваної

роботи. Значна частина професійних зусиль виходить за межі формалізованих нормативних документів і посадових інструкцій, що обмежує можливості виключно матеріального оцінювання.

Мотиваційна сфера персоналу є динамічною: потреби змінюються, а отже, стимули, які були ефективними на певному етапі, з часом втрачають свою дієвість. У процесі особистісного та професійного розвитку зростає значущість самореалізації, навчання та розширення можливостей для зростання.

Поряд із економічними інструментами мотивування в управлінській практиці активно використовуються неекономічні методи, зокрема організаційні та морально-психологічні.

Морально-психологічні методи спрямовані на формування професійної самоповаги, відповідальності за результати роботи, створення ситуацій виклику, які дозволяють працівникові реалізувати свій потенціал. Важливу роль відіграє суспільне та корпоративне визнання заслуг – через почесні відзнаки, звання, символічні нагороди. Додатковим чинником мотивації виступає формування масштабних і змістовних цілей, що стимулюють ефективну діяльність, а також підтримання атмосфери взаємної довіри, поваги та співпраці в колективі.

Особливим інструментом мотиваційного впливу є кар’єрне просування, яке, однак, має об’єктивні обмеження. По-перше, кількість посад вищого управлінського рівня в організації є обмеженою. По-друге, підвищення по службі супроводжується зростанням витрат на навчання та професійну перепідготовку персоналу.

У практиці сучасного менеджменту, як правило, застосовується поєднання різних методів стимулювання. Для досягнення сталого мотиваційного ефекту доцільно комплексно використовувати всі три групи інструментів – матеріальні, організаційні та морально-психологічні. Орієнтація виключно на фінансові або адміністративні важелі не дозволяє повною мірою активізувати творчий потенціал. Саме тому

нематеріальна мотивація набуває особливої значущості в умовах конкурентного ринкового середовища.

У контексті розвитку ринкових відносин економічні методи управління будуть зазнавати подальшої еволюції, посилюючи свою результативність і вплив. Це створюватиме передумови для формування таких економічних умов, за яких індивідуальні інтереси працівників максимально узгоджуватимуться з цілями та завданнями організації.



Рис.1.5 Види мотивації

Джерело: розроблено автором за [26]

Отже, формування результативної системи мотивації персоналу та впровадження на її основі комплексу матеріальних і нематеріальних стимулів є багатофакторним процесом.

Незалежно від масштабу та сфери діяльності, сучасні організації прагнуть формувати стабільні й конструктивні трудові відносини зі своїми працівниками. Водночас персонал характеризується різноманітністю мотиваційних орієнтацій, що зумовлено відмінностями у потребах і

цінностях. Для одних працівників визначальним стимулом є матеріальна винагорода, для інших – досягнення, професійний розвиток або відчуття безпеки. За таких умов ключовим завданням менеджменту є глибоке розуміння чинників, які реально спонукають працівників до продуктивної діяльності, оскільки саме це дозволяє підвищити загальну ефективність організації.

У процесі пошуку оптимальних підходів до мотивації персоналу науковці дедалі частіше інтегрують і розвивають класичні мотиваційні теорії, формуючи комплексні концепції, що поєднують підходи менеджменту, управління людськими ресурсами, організаційної поведінки та суміжних наукових напрямів.

Ефективний мотиваційний механізм значною мірою є похідним від якості управлінських рішень. Його постійне вдосконалення передбачає індивідуалізований підхід до працівників, регулярний перегляд умов і змісту праці, обсягу завдань, рівня відповідальності, можливостей розвитку, а також ступеня залученості персоналу до діяльності та управління організацією.

Першим напрямом удосконалення мотивації є поступове розширення повноважень працівників, що передбачає надання їм більшої автономії, довіри та відповідальності. Відмова від надмірно формалізованих і застарілих бюрократичних процедур сприяє активізації ініціативи, стимулює творчий підхід і формує більш гнучкий мотиваційний простір.

Другим важливим елементом є створення ефективної системи винагород. Винагорода залишається одним із найдієвіших стимулів, однак її застосування потребує вибірковості: заохочення доцільно пов’язувати з ключовими, чітко визначеними, реалістичними та значущими завданнями. У практиці управління виокремлюють внутрішні та зовнішні винагороди. До внутрішніх належать відчуття професійної компетентності, успіху, самоповаги та особистісного зростання, тоді як зовнішні охоплюють

заробітну плату, премії, навчання, кар’єрне просування, спеціальні доручення, нагороди й вербальне схвалення.

Результативна система винагород повинна відповідати низці принципів: задовольняти базові потреби працівників, бути конкурентоспроможною порівняно з аналогічними пропозиціями на ринку праці, а також забезпечувати рівний доступ і справедливий розподіл стимулів незалежно від посади. Особливої уваги потребує подолання практики, за якої винагороди пов’язуються виключно з ієрархічним статусом, а не з рівнем кваліфікації та складністю досягнутих результатів. Загалом система стимулювання має бути багатовимірною та гнучкою, з урахуванням індивідуальних відмінностей персоналу.

Третім напрямом є модернізація робочих місць. Монотонність і відсутність змін у трудовій діяльності часто призводять до емоційного та професійного виснаження працівників та зниження мотивації. Запобігти цьому можливо шляхом аналізу індивідуальних характеристик працівників і адаптації структури та змісту їхньої роботи з метою підвищення задоволеності та продуктивності праці.

Четвертим важливим чинником виступає впровадження гнучких форм зайнятості. У сучасних умовах працівники дедалі більше цінують баланс між професійним і особистим життям, тому традиційний фіксований робочий графік не завжди є оптимальним. Водночас кожна з цих форм має як переваги, так і потенційні ризики, зокрема перевтому, соціальну ізоляцію чи обмеження кар’єрного зростання, що потребує зваженого управлінського підходу.

Під час формування мотиваційного механізму доцільно враховувати індивідуально-психологічні характеристики працівників, зокрема тип їхньої особистості. Належність до інтровертного або екстравертного типу зумовлює специфіку сприйняття професійних завдань, стиль виконання роботи та домінуючі мотиви трудової поведінки.

Таким чином, керівникам і менеджерам важливо співвідносити

індивідуальні особливості персоналу з характером поставлених завдань, делегуючи працівникам ті проєкти, у межах яких вони зможуть реалізувати свій потенціал. Невідповідність між типом особистості та змістом роботи може істотно знизити рівень мотивації. Наприклад, екстравертів недоцільно систематично залучати до монотонної діяльності, що потребує підвищеної уваги до деталей, тоді як активність інтровертів варто стимулювати, фіксуючи й підтримуючи моменти її прояву.

Для глибшого розуміння функціонування мотиваційного механізму в організації доцільно проаналізувати переваги, які мають вмотивовані працівники. Порівняно з невмотивованим персоналом, такі співробітники демонструють вищу стійкість до умов невизначеності, оскільки характеризуються впевненістю у власних діях і здатністю ефективно реагувати на складні ситуації. Вони активніше залучаються до процесу розв’язання проблем, проявляють інноваційність і креативність, що спрямоване на підвищення продуктивності та ефективності діяльності організації.

Вмотивовані працівники, як правило, діють проактивно, ініціюючи пошук нових рішень для досягнення поставлених цілей, демонструють вищу продуктивність праці та прагнуть глибше усвідомити місію, бачення й стратегічні орієнтири організації. Вони поєднують реалізацію власних професійних цілей із досягненням командних і корпоративних результатів, виявляють орієнтацію на клієнта.

Крім того, працівники з високим рівнем мотивації зазвичай є більш відкритими до організаційних змін, охочіше працюють у команді та позитивно впливають на колег. На відміну від них, демотивований персонал може поширювати негативні настрої та формувати несприятливу корпоративну культуру. Вмотивовані ж співробітники часто виступають неформальними амбасадорами бренду роботодавця, підвищуючи його привабливість як усередині організації, так і на ринку праці.

Отже, хоча існують загальні принципи внутрішньої та зовнішньої

мотивації, універсального підходу, придатного для всіх працівників, не існує. Ефективна мотиваційна система має ґрунтуватися на врахуванні індивідуальних характеристик персоналу, поліпшенні умов праці, формуванні сприятливого організаційного середовища та усуненні чинників, що знижують рівень залученості до трудового процесу.

Висновки до розділу 1

Ефективне функціонування компанії неможливе без цілеспрямованого застосування комплексу матеріальних і нематеріальних інструментів мотивації працівників. Матеріальна мотивація, як правило, базується на оцінюванні результатів трудової діяльності та може істотно відрізнятися навіть серед працівників, які обіймають ідентичні посади. Водночас практика свідчить, що виключна орієнтація на фінансові винагороди нерідко породжує напруженість у колективі, сприяє виникненню почуття несправедливості та формує несприятливий соціально-психологічний клімат. У зв’язку з цим виникає потреба в додаткових компенсаторних механізмах, які дозволяють збалансувати сприйняття оцінки праці. Таку функцію виконують інструменти нематеріального заохочення, що доповнюють і коригують вплив фінансових стимулів.

Для досягнення стабільних результатів діяльності підприємства показники матеріальної мотивації доцільно безпосередньо узгоджувати зі стратегічними та оперативними цілями бізнесу. Це передбачає побудову системи заохочень, орієнтованої як на виконання конкретних індивідуальних завдань, так і на досягнення узагальнених планових показників організації в цілому.

У широкому розумінні формування механізму мотивації персоналу являє собою структурований процес визначення ключових форм і методів взаємодії між організацією та працівником як об’єктом мотиваційного

впливу. Запропонований алгоритм етапів функціонування мотиваційного механізму характеризує логіку становлення мотивації в межах особистісного розвитку працівника. Водночас цей процес не є лінійним: можливі зворотні рухи, обумовлені внутрішніми психологічними коливаннями персоналу щодо правильності прийнятих рішень або справедливості оцінки його діяльності.

Персонал виступає ключовим елементом організації як соціально-економічної системи, оскільки саме людські ресурси забезпечують її рух, розвиток і здатність до адаптації в конкурентному середовищі. Саме тому розроблення ефективного мотиваційного механізму, з опорою на сучасні теорії та практичні напрацювання менеджменту, є об’єктивною необхідністю для кожної організації.

Мотивація персоналу виконує роль рушійної сили в системі управління людськими ресурсами, сприяючи залученості працівників до виконання завдань, реалізації місії організації, підвищенню продуктивності праці, зниженню плинності кадрів і зростанню рівня конкурентоспроможності підприємства.

Варто підкреслити, що вагомим мотивуючим або, навпаки, демотивуючим чинником є управлінська поведінка керівника. Надмірний контроль, необґрунтовані вимоги, несправедливе оцінювання, фінансова непрозорість, невиконання обіцянок або неетичне ставлення до підлеглих формують глибоке незадоволення працівників.

Разом із тим ключовим суб’єктом мотиваційного процесу залишається сам працівник. Високі показники продуктивності можливі лише за умови внутрішньої зацікавленості персоналу в кінцевих результатах діяльності та позитивного ставлення до виконуваної роботи. У зв’язку з цим під час добору кадрів керівникові доцільно оцінювати кандидатів не лише з позиції їхнього професійного рівня, але й з урахуванням мотиваційних установок, готовності до розвитку та прагнення до кар’єрного зростання.

РОЗДІЛ 2
ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «УКРЦЕНТР»

2.1 Аналіз практики мотиваційного управління персоналом на підприємстві

Товариство з обмеженою відповідальністю «Укрцентр» є українським підприємством, що здійснює господарську діяльність у логістичній сфері та спеціалізується на постачанні складського і вантажопідіймального обладнання, систем зберігання, воріт, докових рішень, а також суміжних інженерно-технологічних продуктів. Компанія орієнтована переважно на ринок B2B і пропонує клієнтам комплексні рішення, які охоплюють проєктування складської інфраструктури, оптимізацію внутрішньологістичних процесів, сервісне обслуговування обладнання, ремонт вантажної техніки та технічний супровід експлуатації.

Ключовими напрямами комерційної діяльності підприємства є реалізація стелажних конструкцій, навантажувальної та складської техніки, докового обладнання, спеціалізованих систем для птахівництва, а також контейнерів і транспортної тари для перевезення птиці. Адміністративний центр компанії розміщений у місті Кременчук за адресою: вул. Макаренка 5.

Підприємство розпочало свою діяльність у 1999 році, зосереджуючись на виробництві обладнання для складських приміщень. У подальшому, у відповідь на зростання ринкового попиту та розширення клієнтської бази, компанія послідовно диверсифікувала напрями діяльності, доповнивши їх виробництвом, продажем і сервісним обслуговуванням вантажної та навантажувальної техніки.

Багаторічна присутність на внутрішньому ринку України та ринках країн Європейського Союзу дала змогу ТОВ «Укрцентр» сформувати стійкі

конкурентні позиції у сфері логістичного забезпечення підприємств і комплексного оснащення складських об’єктів. На сучасному етапі розвитку компанія надає повний цикл послуг – від проєктування систем зберігання і підбору технологічного обладнання до його післяпродажного сервісного супроводу. Товарний асортимент підприємства відзначається значною широтою та глибиною, що дозволяє задовольняти різноманітні запити клієнтів.

Переважна частина продукції орієнтована на промислове використання, однак окремі товарні позиції, зокрема автоматизовані ворота, можуть бути реалізовані й кінцевим споживачам. Незважаючи на це, основним напрямом збуту залишається корпоративний сектор, у межах якого підприємство сформувало репутацію надійного та відповідального партнера.

Продукція ТОВ «Укрцентр» відповідає чинним міжнародним стандартам якості та сертифікована згідно з вимогами ТС 025/2011, ТР ЄАЕС 010/2011, ISO 9001, ISO 14001:2015, ТР 2009/013/BY, BS OHSAS 18001:2007. Компанія активно адаптує свою пропозицію до змін ринкової кон’юнктури, систематично розширюючи асортимент. Так, у 2023 році було започатковано новий напрям діяльності – постачання клінінгового обладнання, що свідчить про стратегічну орієнтацію підприємства на диверсифікацію та зниження залежності від окремих сегментів ринку.

Асортиментна політика компанії характеризується структурною збалансованістю та клієнтоорієнтованістю. Продуктові групи логічно доповнюють одна одну, забезпечуючи можливість комплексного задоволення потреб корпоративних замовників. Водночас асортимент не є надмірно розгалуженим, що сприяє ефективному управлінню запасами та раціональному використанню ресурсів підприємства.

Суттєвою конкурентною перевагою ТОВ «Укрцентр» є наявність у продуктовому портфелі спеціалізованих рішень для галузі птахівництва, що розширює цільову аудиторію та відкриває додаткові шляхи для розвитку та

посилення ринкових позицій. Разом із тим до факторів, що потребують удосконалення, можна віднести недостатньо розвинену систему комунікації з потенційними клієнтами та окремі проблеми координації взаємодії з постачальниками.

Оцінювання рівня мотивації персоналу на основі результатів трудової діяльності зазвичай здійснюється шляхом аналізу кількісних та якісних показників, зокрема продуктивності праці, ефективності збуту або загальних результатів функціонування підприємства. Водночас зазначені індикатори не є прямим відображенням виключно мотиваційного стану працівників, оскільки на них впливає широкий спектр чинників організаційного, технічного та кадрового характеру. До таких факторів належать рівень організації трудових процесів, ступінь усвідомлення персоналом стратегічних цілей підприємства, забезпеченість сучасними засобами виробництва та інструментами, укомплектованість штату, а також професійна підготовка, досвід, компетентності й знання працівників. У зв’язку з цим під час визначення рівня мотивації за результатами праці доцільно комплексно враховувати вплив супутніх чинників, а не обмежуватися лише показниками продуктивності.

У практиці управління персоналом рівень мотивації праці часто оцінюється за непрямими індикаторами, серед яких плинність кадрів, ступінь задоволеності роботою, наміри щодо зміни місця праці, рівень ініціативності та творчої активності співробітників. Взаємозв’язок між цими показниками є очевидним: зростання задоволеності працею, як правило, супроводжується зниженням плинності персоналу, що свідчить про вищий рівень мотивації в колективі.

Для формування результативної системи стимулювання працівників важливим етапом є поглиблений аналіз кадрової структури підприємства (табл.2.1). Досягнення стратегічних і операційних цілей організації потребує не лише матеріальних ресурсів, а й ефективного використання трудового потенціалу. Особливість робочої сили полягає в тому, що за

умови її розгляду виключно як статті витрат вона не забезпечує зростання результативності. Натомість сприйняття персоналу як ключового чинника розвитку та впровадження дієвих мотиваційних механізмів трансформує людські ресурси у вирішальну конкурентну перевагу підприємства.

У 2025 році середньооблікова чисельність працівників ТОВ «УКРЦЕНТР» становила 53 особи. Структура персоналу підприємства наведена у відповідній таблиці. Проведений аналіз динаміки чисельності персоналу показує, що у 2024 році спостерігався приріст загальної кількості працівників на 24,5 % у порівнянні з 2023 роком. При цьому чисельність виробничого складу зросла на 29,4 %, тоді як кількість адміністративних та офісних працівників залишилася стабільною. Така ситуація свідчить про тенденцію розширення виробничих процесів підприємства без пропорційного збільшення адміністративного персоналу, що може вказувати на підвищення операційної інтенсивності діяльності організації.

У 2025 році кадрова структура підприємства зазнала незначних кількісних змін порівняно з попереднім роком. Зокрема, управлінський склад було розширено на дві штатні одиниці, що є логічним наслідком масштабування виробничої діяльності та ускладнення управлінських процесів.

Загальна кількість працівників організації у 2025 році зросла на 3,9 %, що в абсолютному вимірі відповідає приросту двох працівників відносно 2024 року. При цьому кількість робітничого персоналу залишилася незмінною, тоді як адміністративно-офісний сегмент продемонстрував істотне зростання – на 28,6 %. Основним чинником такої динаміки стало збільшення чисельності фахівців, яке становило 40 % або дві особи. Водночас кількість керівників упродовж аналізованого періоду характеризується стабільністю.

На наступному етапі здійснюється систематизація та аналіз процесів зміни складу персоналу й кадрової текучості на ТОВ «УКРЦЕНТР», що відображено у табл. 2.2.

Таблиця 2.1

Склад і розподіл персоналу підприємства ТОВ «УКРЦЕНТР»

Категорія зайнятих	2023 р.		2024 р.		2025 р.		Темп росту 2024/ 2023, %	Темп росту 2025/ 2024, %
	Кількість осіб	Питома вага, у %	Кількість осіб	Питома вага, у %	Кількість осіб	Питома вага, у %		
Персонал, усього	41	100	51	100	53	100	24,4	3,9
Виробничий персонал	34	82,9	44	86,3	44	83	29,4	-
Офісний персонал	7	17,1	7	13,7	9	17	-	28,6
В т. ч.: менеджери та посадові особи управлінського складу	2	4,9	2	3,9	2	3,8	-	-
Фахівці та виробничо-технічний персонал	5	12,2	5	9,8	7	13,2	-	40

Джерело: розроблено автором за [50].

Табл. 2.3 ілюструє зміни основних показників руху кадрів ТОВ «УКРЦЕНТР» протягом 2023–2025 років. Результати дослідження свідчать, що у 2024 році зафіксовано найнижчий рівень плинності персоналу у порівнянні з іншими роками.. Така тенденція обумовлена скороченням кількості звільнених працівників на тлі зростання середньооблікової чисельності персоналу, що загалом характеризує стабілізацію кадрового складу підприємства.

Таблиця 2.2

Інформаційна база для дослідження процесів оновлення та текучості персоналу ТОВ «УКРЦЕНТР»

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Абсолютний приріст, 2024-2023	Абсолютний приріст, 2025-2024	Темп росту, 2024/2023, %	Темп росту 2025/2024, %
Показник середньоспискової чисельності трудового колективу	41	51	53	10	2	24,4	3,9
Обсяг прийому нових співробітників на підприємство	20	26	7	16	-19	30	–26,9

Джерело: розроблено автором за [50].

При цьому коефіцієнт співвідношення прийнятих і звільнених працівників у 2023–2025 роках стабільно перевищував одиницю (Кпз > 1). Отримані показники демонструють переважання процесів поповнення трудового колективу над його вибуттям і підтверджує наявність тенденції до поступового, помірного розширення організаційної структури ТОВ «УКРЦЕНТР».

Таблиця 2.3

Аналіз змін у складі та плинності працівників на підприємстві ТОВ «УКРЦЕНТР»

№ п/п	Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.
1	Показник кадрового оновлення, *Коп*	0,4	0,4	0,29
2	Показник кадрової текучості, *Кпп*	2	1,73	1,4
3	Показник співвідношення набору та вибуття персоналу, *Кпз*	2,0	1,73	1,4

Джерело: розроблено автором за [50].

Оцінювання якісних характеристик трудового потенціалу ТОВ «УКРЦЕНТР» доцільно здійснювати на основі структурного аналізу персоналу за ключовими класифікаційними ознаками. З позиції функціонального розподілу чисельність управлінського персоналу становить 2 особи, група фахівців налічує 7 працівників, тоді як основну частку кадрового складу формує виробничий персонал у кількості 44 осіб, що відображає виробничу спрямованість діяльності підприємства.

Гендерна структура персоналу характеризується переважанням жінок, частка яких становить 35 осіб, тоді як чисельність чоловіків дорівнює 18 працівникам. Аналіз освітнього рівня свідчить, що 10 співробітників мають вищу освіту, тоді як більшість персоналу – 53 особи – володіють середньо-технічною підготовкою, що відповідає вимогам до виконання виробничих функцій.

Для більш детального аналізу якісного складу персоналу ТОВ «УКРЦЕНТР» доцільним є застосування системи інтегрованих показників, зокрема: коефіцієнта співвідношення керівного та операційного персоналу, індексу кваліфікаційного рівня працівників, а також коефіцієнта стабільності кадрового забезпечення. Результати розрахунків представлені у табл. 2.4.

Аналіз динаміки коефіцієнта співвідношення управлінського персоналу до категорії спеціалістів свідчить, що у 2024 році його значення становило 0,13, що перевищує показник 2023 року на 0,03. У 2025 році даний коефіцієнт продемонстрував подальше, хоча й незначне, зростання – на 0,01. Така тенденція відображає поступове нарощування кадрового потенціалу підприємства та одночасне вдосконалення організаційно-управлінських процесів, спрямованих на підвищення результативності діяльності.

Таблиця 2.4

Аналіз професійно-кваліфікаційного складу працівників підприємства

№ п/п	Показник	2023р.	2024 р.	2025 р.	Абсолютний приріст, 2023-2019 рр.	Абсолютний приріст, 2025-2024
1	Показник співвідношення управлінського та спеціалістного персоналу, *Ко*	0,13	0,16	0,17	0,03	0,01
2	Показник рівня професійної кваліфікації персоналу, *Ккв*	0,75	0,67	0,73	-0,08	0,06
3	Показник стабільності кадрового складу, *Ксз*	1,00	1,00	1,00	0	0

Джерело: розроблено автором за [50].

На підставі проведених розрахунків здійснено визначення інтегрованих показників ефективності управління персоналом на підприємстві ТОВ «УКРЦЕНТР», результати яких узагальнено у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Оцінка результативності кадрового менеджменту ТОВ «УКРЦЕНТР» за період 2023–2025 років

№ п/п	Показники	Розрахунок	2024/ 2023	2025/ 2024
1	Показник співвідношення темпів зростання фонду оплати праці до темпів росту товарообороту	К1 = ФОП/ Тоб	1,8	10,5
2	Індекс співвіднесення фонду оплати праці та обсягу доходу підприємства	К3 = ФОП/Дох	0,9	25,1
3	Показник співвідношення темпів зростання продуктивності праці до темпів росту фонду оплати праці	К4 = Ппр./ФОП	0,2	-0,2
4	Індекс співвіднесення темпів зростання продуктивності праці та середньої заробітної плати	К5 = Ппр./Ср. з/пл	0,3	-0,3
5	Показник співвідношення темпів росту фонду оплати праці до зміни чисельності працівників	К8 = ФОП/ Чпр	2,6	3,4

Джерело: розроблено автором за [50].

На підприємстві ТОВ «УКРЦЕНТР» система матеріального стимулювання персоналу ґрунтується на застосуванні преміальних виплат як інструменту заохочення, а також як засобу підвищення результативності та якості праці. Обсяг преміальної винагороди диференціюється залежно від рівня досягнення встановлених показників за відповідний звітний період.

Таблиця 2.6

Аналіз структури та обсягу витрат на фонд оплати праці ТОВ «УКРЦЕНТР» за період 2023–2025 рр.

Показник	2023р.		2024р.		2025р.		Абсолютний приріст, 2024-2023	Абсолютний приріст, 2025-2024	Темп росту, 2024/2023 рр., у %	Темп росту, 2025/2024 рр., у %
	Тис. грн	Питома вага, у %	Тис. грн	Питома вага, у %	Тис. грн	Питома вага, у %				
Сума витрат на заробітну плату та винагороди персоналу	851	100	1852	100	2356	100	1001	504	117,6	27,2
В т.ч. на фонди заробітної плати і компенсаційні виплати	762,5	89,6	1652	89,2	2012	85,4	889,5	360	116,7	21,8
В т.ч. на матеріальні заохочення у вигляді премій та бонусів	88,5	10,4	200	10,8	344	14,6	111,5	144	126	72

Джерело: розроблено автором за [50].

Розмір фонду заробітної плати підприємства обумовлюється двома основними факторами: чисельністю працівників та середньою величиною їхньої винагороди. Саме комбінація цих показників визначає загальний рівень витрат на оплату праці.

Таким чином, як і в попередньому періоді, основним джерелом зростання фонду оплати праці стало підвищення оплати праці одного

працівника, а не розширення чисельності персоналу. З огляду на отримані результати доцільним є подальше посилення мотиваційної ролі заробітної плати як ключового інструменту стимулювання трудової активності та підвищення продуктивності праці.

2.2. Аналіз взаємозв'язку продуктивності праці та обсягів виробництва

Кореляційно-регресійний аналіз є одним із ключових інструментів економіко-математичного моделювання, що передбачає формування та дослідження рівняння регресії, за допомогою якого кількісно описується залежність результативного показника від одного або сукупності факторів. Застосування цього методу дає змогу не лише ідентифікувати наявність зв'язку між змінними, а й визначити ступінь його тісноти та напрям впливу факторних ознак.

Основною метою кореляційно-регресійного аналізу є побудова адекватної економіко-математичної моделі, що відображає причинно-наслідкові взаємозв'язки між показниками та дозволяє оцінити силу їх взаємодії. Формування таких моделей здійснюється на основі масиву статистичних даних, який має відповідати вимогам репрезентативності, надійності та однорідності. Йдеться як про якісну однорідність спостережень, що передбачає подібність умов формування результативних і факторних ознак, так і про кількісну однорідність, тобто відсутність аномальних значень, які суттєво відхиляються від загальної сукупності даних.

Зазначені умови зумовлюють необхідність вирішення двох ключових аналітичних завдань: по-перше, визначення найбільш доцільної функціональної форми залежності між досліджуваними показниками; по-друге, оцінювання ступеня наближення побудованої моделі до реального кореляційного зв'язку.

Кореляційно-регресійні моделі забезпечують можливість кількісного вимірювання взаємозалежності економічних показників і створюють підґрунтя для глибшого аналізу об’єктивно існуючих економічних процесів на основі математичного апарату. У межах даного дослідження як залежну змінну було обрано [14]:

Y –річну продуктивність праці на підприємстві (чистий прибуток Y розрахунку на одного працівника), грн;

За незалежну змінну було обрано показник:

X – кількість виготовленої продукції, тис. грн.

Таблиця 2.7

Вихідні параметри факторних і результативних змінних

Рік	Показник продуктивності праці (y)	Кількість виготовленої продукції (x), тис. грн.
2021	135,74	6380
2022	156,61	7674
2023	437,37	38432
2024	525,08	40354
2025	793,89	42076

Джерело: розроблено автором за [50].

На підставі зазначених даних здійснюється оцінка ступеня взаємозв’язку між показниками за допомогою коефіцієнта кореляції.

Значення цього коефіцієнта дозволяє визначити, наскільки зміна факторних ознак узгоджується зі змінами результативного показника, а також оцінити інтенсивність такого впливу в межах досліджуваної сукупності.

Коваріація.

$$\mathbf{cov(x,y) = \overline{x \cdot y} - \bar{x} \cdot \bar{y} = 14693928.828 - 409{,}738 \cdot 26983{,}2 = 3637886{,}43}$$

Розраховуємо показник тісноти зв'язку. Таким показником є вибірковий лінійний коефіцієнт кореляції, який розраховується за формулою:

$$r_{xy} = \frac{\overline{x \cdot y} - \bar{x} \cdot \bar{y}}{S(x) \cdot S(y)} = \frac{14693928.828 - 409,738 \cdot 26983,2}{245,271 \cdot 16340,03} = 0,908$$

Таблиця 2.8

Показники, отримані в результаті кореляційного аналізу

Показники	Значення
Множинний r	0,862885
R-квадрат	0,74457
Нормований r-квадрат	0,616855
Стандартна похибка	10135,57
Спостереження	4

Лінійний коефіцієнт кореляції приймає значення від -1 до +1.

У нашому прикладі зв'язок між ознакою Y і фактором X досить високий та прямий.

Окрім того, показник лінійної парної кореляції може бути обчислений опосередковано – на основі параметра регресії b, який характеризує середню зміну результативної змінної за умов зростання факторної ознаки на одну одиницю. Такий підхід дозволяє поєднати кореляційний та регресійний аналіз у межах єдиної аналітичної процедури та забезпечує більш глибоке розуміння характеру взаємозв’язку між досліджуваними показниками.

$$r_{x,y} = b\frac{S(x)}{S(y)} = 60,472\frac{245,271}{16340,03} = 0,908$$

Лінійне рівняння регресії має вигляд y = 60.472 x + 2205.34.

У проведеному кореляційно-регресійному аналізі коефіцієнт регресії b = 60, 472 відображає середню зміну результативного показника Y при збільшенні або зменшенні факторного показника X на одну одиницю. У конкретному прикладі це означає, що при підвищенні X на 1 одиницю значення Y зростає в середньому на 60,472 одиниць.

Коефіцієнт a=2205,34 формально відповідає прогнозованому рівню Y за умови, що X=0 знаходиться поблизу фактичних вибіркових значень. Якщо ж X=0 значно віддалене від діапазону спостережуваних даних, буквальна інтерпретація константи a може бути хибною. Навіть за умови, що лінія регресії добре описує наявні дані, немає гарантії адекватності прогнозів за межами фактичного діапазону (екстраполяція).

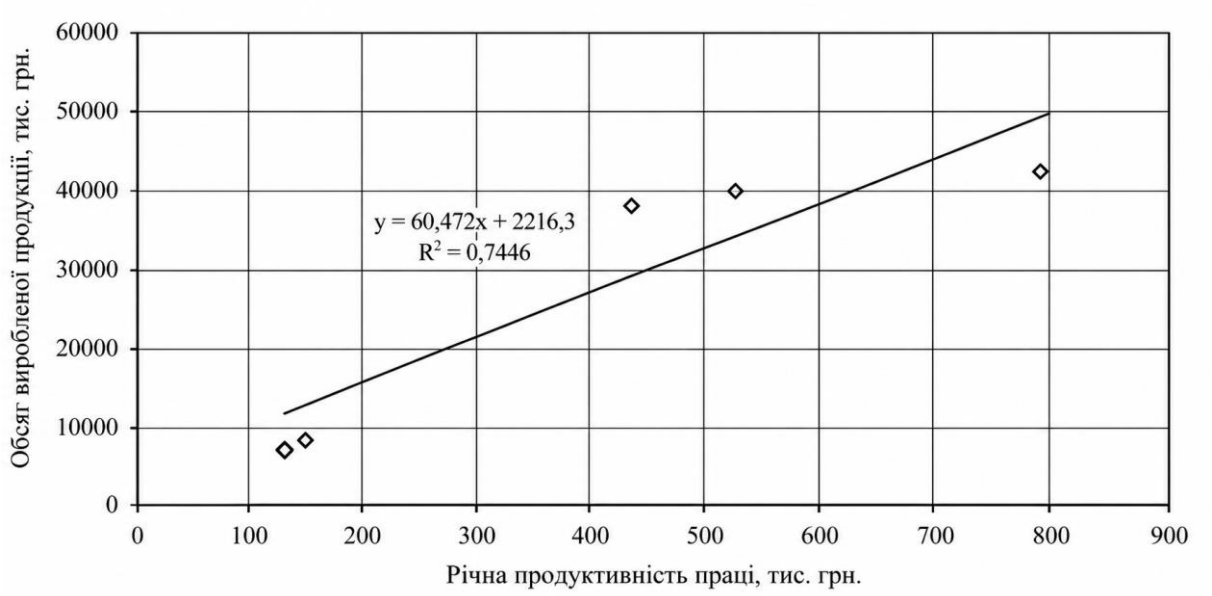


Рис. 2.1 Залежність обсягу випущеної продукції від річної продуктивності праці на підприємстві

Отже, основна мета застосування кореляційно-регресійного методу полягає у всебічному розумінні поточного стану об’єкта дослідження, що забезпечує можливість ефективного управління наявними процесами та явищами. Крім того, цей підхід дозволяє підвищити точність прогнозування майбутніх результатів, надаючи надійний аналітичний інструмент для стратегічного планування та прийняття управлінських рішень.

Висновки до розділу 2

У даному розділі дипломної роботи здійснено всебічний аналіз функціонування ТОВ «УКРЦЕНТР». Діяльність підприємства спрямована на реалізацію комерційних операцій та інших видів активності, що забезпечують задоволення як індивідуальних, так і суспільних потреб, отримання доходів, а також задоволення економічних і соціальних інтересів колективу, включаючи формування та розподіл прибутку.

Фінансовий стан підприємства протягом останніх трьох років характеризується стабільністю. Основні стратегічні цілі ТОВ «УКРЦЕНТР» полягають у забезпеченні споживачів високоякісною продукцією за конкурентними цінами та збільшенні частки ринку на динамічному українському ринку. У 2025 році порівняно з 2024 роком фінансові результати покращилися: чистий прибуток збільшився на 362 тис. грн., що становить майже 32,5 %.

Разом із тим, спостерігається негативна тенденція – рівень зносу основних засобів поступово зростає, що свідчить про недостатню увагу підприємства до їх оновлення. Аналіз платоспроможності за 2025 рік показав, що на кінець періоду її рівень залишається недостатнім для повноцінного забезпечення стабільної фінансової діяльності. Водночас оцінка фінансової стійкості за 2023–2025 роки демонструє, що ТОВ «УКРЦЕНТР» є фінансово стійким, оскільки розраховані показники знаходяться в межах допустимих норм.

РОЗДІЛ 3
ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ ТОВ «УКРЦЕНТР»

3.1 Міжнародний досвід формування ефективних мотиваційних механізмів

Дослідження мотивації праці доцільно починати з загального розуміння мотивування, при цьому особливу увагу варто звернути на міжнародний досвід, який може стати не лише джерелом ідей для створення власного механізму стимулювання персоналу, а й прикладом ефективних практик.

Японська модель мотивації вирізняється тим, що продуктивність праці випереджає зростання рівня життя працівників, враховуючи заробітну плату. Держава не контролює майнове розшарування суспільства, залишаючи підприємствам свободу стимулювати бізнес та персонал. Система мотивації в Японії відзначається гнучкістю та формується під впливом шести основних факторів: стаж і посада, умови праці, результати діяльності, пільги на житло, сім'ю та транспорт, освіта та професія, а також регіональні пільги.

Особливістю японської системи є врахування життєвих «пікових ситуацій» працівника – ключових моментів, які впливають на матеріальні потреби. Наприклад, після закінчення університету працівник отримує мінімальну зарплату, через 6–7 років при одруженні його заробіток автоматично зростає на 5–7 %, а при народженні дитини роботодавець додатково підвищує заробіток відповідно до рекомендацій влади. Це демонструє турботу про добробут кожного працівника.

Японська система мотивації передбачає пожиттєвий найм, навчання та перекваліфікацію персоналу, що дозволяє організаціям забезпечити себе

висококваліфікованими кадрами, відданими компанії та мотивованими досягати особистих і професійних цілей. Основні принципи мотивації включають: стаж роботи в організації, результати діяльності та виконання завдань, а також вплив непередбачуваних життєвих ситуацій.

Основне завдання таких заходів – регулярні добровільні збори, створення сприятливого клімату в колективі, групування працівників за інтересами та виявлення проблем виробництва. Неформальні ситуації дозволяють виявити приховані аспекти незадоволеності працею та стимулювати внутрішню мотивацію.

Загалом японська модель ґрунтується на переконанні та добровільному залученні працівників, а не на примусових методах. Керівник у цій системі виступає радником і координатором, що створює умови для ефективної взаємодії та підтримки персоналу, а не контролює кожен крок виконання роботи.

Американська модель мотивації зосереджена на досягненні індивідуального успіху кожного працівника. В її основі лежить прагнення громадян забезпечити власний добробут, одночасно сприяючи економічному процвітанню держави в цілому.

Система PFP у США реалізується через три основні інструменти:

Комунікація – прозоре донесення цілей, очікувань та критеріїв оцінки результатів.

Підзвітність – чітке визначення відповідальності працівників за виконання завдань і досягнення показників.

Американська модель мотивації поєднує матеріальні стимули з прозорою системою оцінки та контролю, що забезпечує високу продуктивність праці та активне залучення персоналу до досягнення цілей організації. (рис. 3.1) [46].

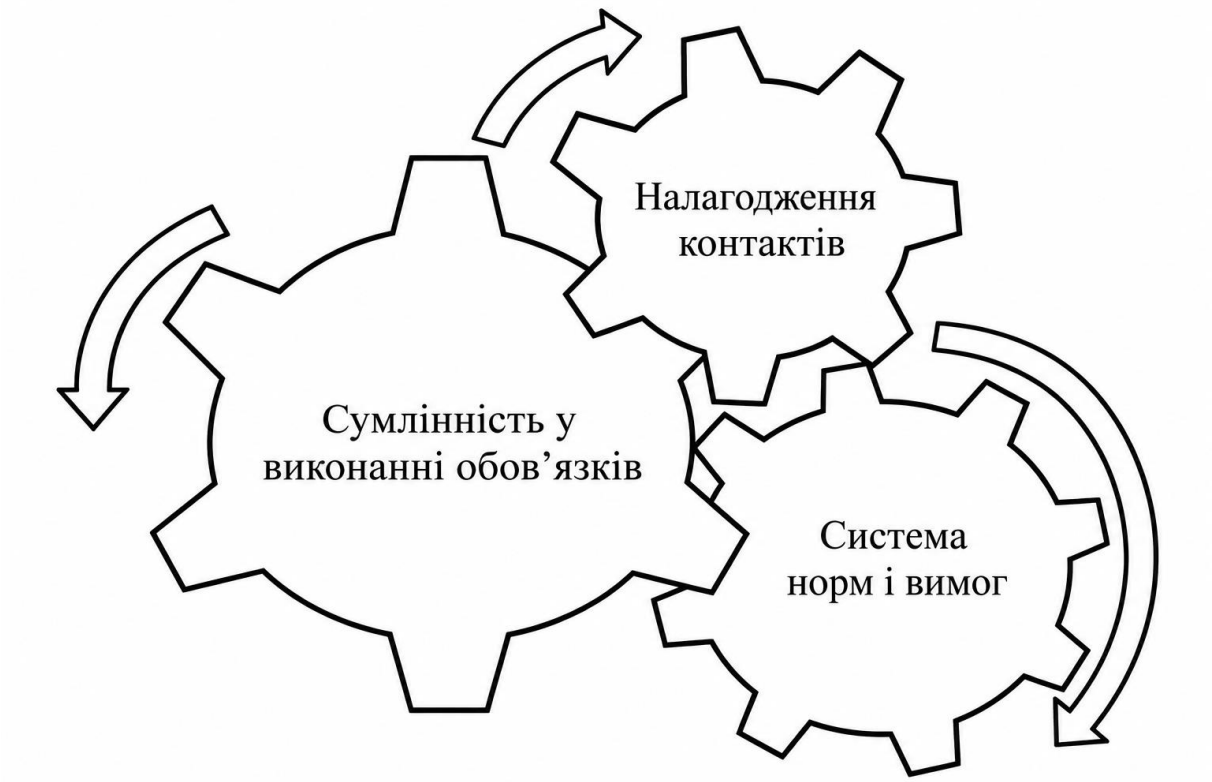


Рис. 3.1 Інструменти системи «Pay for Performance»

У рамках американської системи мотивації працівників надзвичайно важливу роль відіграє комунікація. Працівник повинен чітко розуміти, за що його оцінюють, а також отримувати постійний зворотний зв'язок щодо власного внеску у розвиток організації. Ігнорування цього аспекту призводить до розгубленості та зниження продуктивності, оскільки працівники не відчувають впевненості у власній значущості [33].

Система винагород у рамках PFP також повинна бути прозорою і стабільною. Невизначеність чи часті зміни умов винагород з боку керівництва створюють сумніви у правильності оцінки результатів праці, що зменшує ефективність виконання завдань. Надійні стандарти роботи, засновані на даних про співробітників і відповідні посадовим інструкціям, є фундаментом успішної реалізації PFP.

Домінуючим типом оплати праці у США є комбінована система: погодинна та відрядна оплата, яка зазвичай не передбачає додаткових премій, оскільки їх ефект уже врахований у тарифній ставці. Водночас

старші керівники користуються привілеями в оплаті праці: розмір їхньої зарплати визначається кваліфікацією, результативністю та рівнем відповідальності. Премії для менеджерів можуть складати 10–50 % від основної зарплати, а іноді – до 100 %.

В американських компаніях премії виплачуються за економічні показники, якість роботи та оцінку працівника. Наприклад, у компанії United Airlines Inc. з 2000 року розмір премій менеджерів визначається задоволеністю рядових співробітників роботою.

Деякі організації впроваджують систему оплати праці, де підвищення зарплати залежить від класифікаційної категорії та кількості освоєних професій. Працівник отримує бали за набуті навички, і накопичивши певну кількість, отримує надбавку до зарплати. Така система сприяє підвищенню задоволеності працею, скороченню чисельності персоналу, збільшенню мобільності та покращенню мікроклімату в організації, одночасно підвищуючи якість роботи.

Яскравим прикладом успішного застосування американського механізму мотивації є мережа McDonald’s. Завдяки простій та ефективній організації роботи, ресторани компанії дозволяють молодим і недосвідченим співробітникам швидко інтегруватися у колектив та знайти власну роль у процесах підприємства.

Американські компанії демонструють різні підходи до мотивації персоналу. Наприклад, Apple вважає працівників своїм ключовим ресурсом, забезпечуючи їм можливості для професійного розвитку та купівлі продукції компанії з корпоративними знижками. Microsoft акцентує увагу на інноваціях, соціальній відповідальності, розвитку штучного інтелекту та безпеці інформаційних систем, пропонуючи працівникам широкий спектр соціальних послуг [42].

Французька концепція мотивації працівників базується на використанні комплексного набору економічних механізмів, що включає

стимулювання конкурентних відносин, довгострокове стратегічне планування та адаптивне оподаткування [46].

В оплаті праці виділяють дві основні тенденції:

1. Заробітна плата залежить від рівня життя та індексу споживчих цін.

2. Винагорода індивідуалізується залежно від особливостей працівника: якості виконаної роботи, професійної кваліфікації, кількості запропонованих покращень.

Для реалізації індивідуалізації оплати праці використовують три підходи:

1. Визначення мінімального рівня оплати праці та базового посадового окладу для кожної позиції на підприємстві здійснюється на основі колективних домовленостей.

2. Розподіл зарплати на постійну частину (залежно від посади) та змінну (за ефективність роботи), з преміями за сумлінне виконання обов'язків.

3. Продаж працівникам акцій компанії для додаткової мотивації.

Варто зазначити, що персоналізація системи винагороди працівників в основному застосовується для управлінського персоналу; на деяких підприємствах, наприклад у агропромисловій компанії VSN, індивідуальна оплата заборонена [46].

Французька система також відзначається методикою оцінки праці за бальною шкалою (0–120 балів) за шістьма критеріями: продуктивність, професійні знання, ініціативність, якість роботи, дотримання техніки безпеки та етика виробництва [46]. Персонал поділяється на п'ять категорій:

Перша: 100–120 балів (5–10 % підрозділу)

Друга: 76–99 балів (30–40 %)

Третя: 35–45 %

Четверта та п'ята – відповідно нижчі категорії

Участь у прибутках на британських підприємствах передбачає додаткові виплати до встановленої заробітної плати, відповідно до індивідуальної або колективної угоди. Пайова участь персоналу може реалізовуватися через облігації чи акції фірми, де працівники інвестують частину власних заощаджень у розвиток підприємства. Працівники отримують доходи з трьох джерел:

Основна заробітна плата.

Частка прибутку за участю у результатах підприємства.

Частка доходу на основі внесеного капіталу.

Практичне застосування цих механізмів показало, що додатковий дохід від участі в прибутку в середньому складає 3 % базової зарплати, а в окремих компаніях досягає 10 %. Така система стимулювання підвищує продуктивність праці. Прикладом є автомобільна компанія General Motors, де при зниженні кількості пропусків роботи з 12 % до 6 % працівники отримують щотижневу премію у розмірі 50 % денної тарифної ставки [53].

У Німеччині мотиваційна система будується на принципі, що людина є центром моделі мотивації. Соціальна орієнтація ринку забезпечує громадянам належні умови життя та захист для вразливих категорій.

Таким чином, британська та німецька моделі мотивації демонструють ефективні підходи до підвищення залученості працівників через матеріальні та соціальні стимули, що є важливим орієнтиром для міжнародного управлінського досвіду [54].

На підприємствах Німеччини, таких як BASF, персоналу надається широкий спектр соціальних послуг завдяки розгалуженій мережі об’єктів соціальної інфраструктури: медичне страхування, харчування, курси за інтересами, бібліотеки та спортивні секції [52].

Таким чином, адаптація окремих елементів зарубіжних моделей мотивації дозволяє підвищити продуктивність і залученість персоналу в українських компаніях, проте потребує врахування національних економічних та організаційних умов [54].

Таблиця 3.1

Сучасні підходи до формування зарубіжних систем стимулювання персоналу

Країна	Ключові детермінанти трудової мотивації	Характерні риси систем стимулювання праці
Японія	1. Професійні навички та майстерність 2. Вік працівника 3. Стаж роботи 4. Результати виконання обов'язків	1. Працівник працевлаштовується на довічний термін 2. Одноразова виплата при виході на пенсію
США	1. Сприяння підприємницькій активності 2. Якість виконуваної роботи 3. Високий рівень кваліфікації	1. Комбінування погодинної та відрядної оплати 2. Участь у прибутках компанії 3. Технологічні надбавки та премії за безаварійну роботу і тривале використання обладнання 4. Дотримання технологічної дисципліни 5. Використання системи подвійних ставок
Франція	1. Рівень професійної підготовки 2. Якість виконання роботи та кількість раціоналізаторських пропозицій 3. Ступінь активності та залученості	1. Індивідуалізація оплати праці 2. Бальна оцінка продуктивності, професійної майстерності, якості роботи, дотримання безпеки, етики та ініціативності 3. Додаткові виплати: на виховання дітей, користування автомобілем, фінансова підтримка пенсіонерів
Великобританія	Доходи та матеріальна зацікавленість	1. Участь у прибутку підприємства 2. Пайова участь у капіталі компанії 3. Трудова участь працівників у розвитку підприємства
Німеччина	Якість роботи та професіоналізм	1. Стимулювання праці через матеріальні та нематеріальні засоби 2. Надання соціальних гарантій
Швеція	Принцип «солідарної зарплати»	1. Сильна соціальна політика 2. Диференціація системи податків та пільг

Використання елементів японської, шведської та німецької моделей мотивації в українських компаніях є проблематичним через низку факторів. Українські підприємства наразі не готові до довічного працевлаштування, високого рівня соціального забезпечення та узгодження заробітної плати між усіма подібними компаніями.

Особливістю національної системи мотивації є чітко встановлений мінімальний рівень заробітної плати, регульований на національному рівні як мінімальний. Водночас додаткові заохочувальні виплати не мають однозначного регулювання: понад 20 видів надбавок, доплат і премій існують без чітких критеріїв розрахунку, вартості та формул визначення [49]. Тому повне копіювання будь-якої іноземної моделі мотивації для України є неможливим.

При впровадженні міжнародного досвіду мотивації необхідно звертати увагу на управління персоналом у національному контексті. Зокрема, сучасні системи стимулювання часто недостатньо орієнтовані на матеріальне стимулювання. Керівникам варто оптимально поєднувати матеріальні та нематеріальні мотиваційні засоби, забезпечуючи гармонійний баланс між ефективністю системи, місцевими традиціями управління та корпоративною культурою.

Таким чином, адаптація окремих практик зарубіжного досвіду може значно підвищити ефективність мотивації праці в українських компаніях, якщо враховувати національні особливості та фінансові реалії.

3.2 Обґрунтування пропозицій щодо підвищення ефективності мотивації праці на підприємстві ТОВ «УКРЦЕНТР»

Управління персоналом розглядається як самостійна функція в рамках впровадження на підприємстві комплексної системи управління якістю. Головне завдання кадрової служби полягає у забезпеченні організації висококваліфікованими, компетентними та мотивованими працівниками, здатними ефективно реалізовувати виробничі та організаційні цілі.

При розробці мотиваційної політики слід забезпечити:

узгодження інтересів акціонерів та працівників для досягнення корпоративних цілей шляхом реалізації індивідуальних здібностей;

підвищення особистої зацікавленості працівників у результатах своєї роботи;

підтримку інноваційних ідей та ініціатив персоналу.

Управління мотивацією передбачає дві ключові напрями: формування мотивації залучення, що сприяє притоку висококваліфікованих фахівців з ринку праці, та розвиток мотивації утримання, яка забезпечує збереження компетентних кадрів на підприємстві.

Система управління мотивацією персоналу на підприємстві є інноваційним управлінським продуктом, розробленим відповідно до завдань керівництва організації (рис. 3.2) [37].

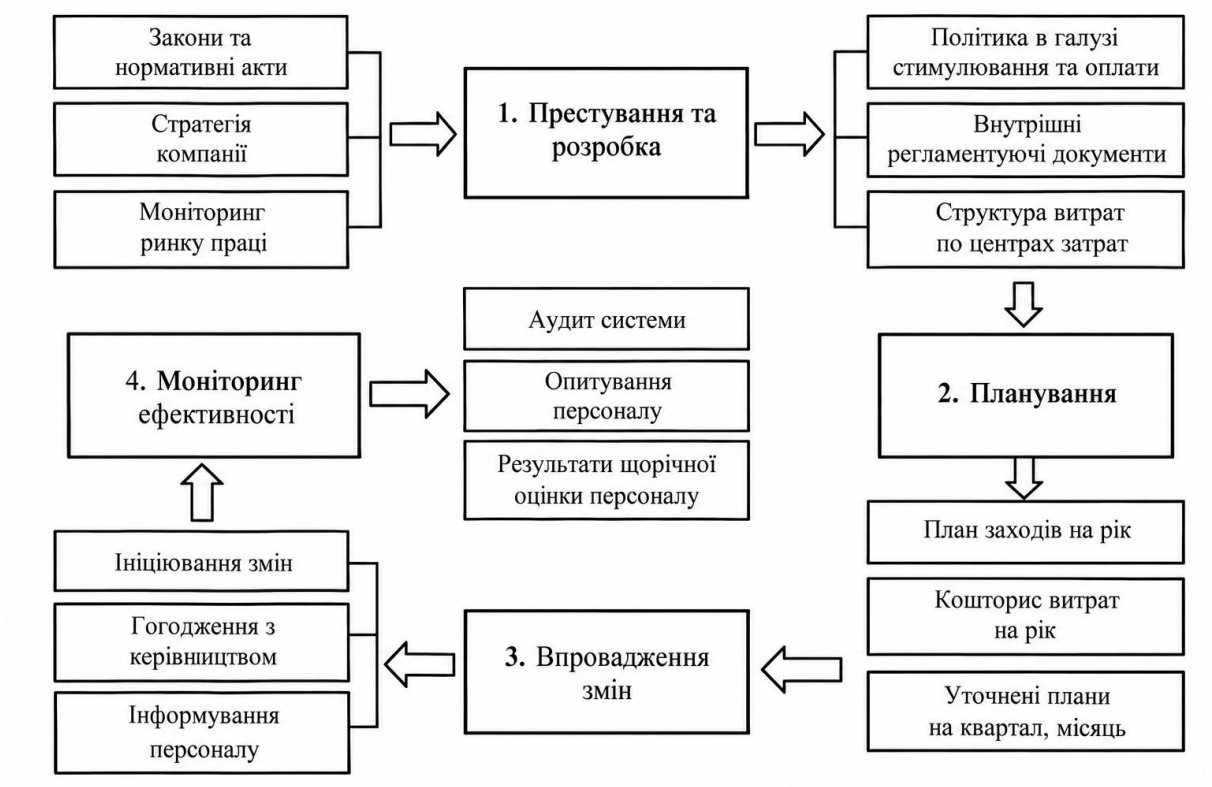


Рис. 3.2 Процес управління мотивацією

Процес управління мотивацією персоналу ми розділили на чотири ключові етапи: проектування, планування, впровадження змін та оцінка ефективності.

При проектуванні системи стимулювання враховуються зовнішні фактори: зміни на ринку праці, стан економіки, ризики та можливості, що виникають. Прийняття корпоративних цілей працівниками підвищує їхню готовність брати активну участь у досягненні результатів, що демонструє непрямий ефект стратегічного управління на продуктивність.

Етап планування включає формування бюджету витрат на персонал із деталізацією за категоріями, видами витрат і видами виплат, як із собівартості, так і з прибутку. Під час цього враховується динаміка ринку праці та реальна заробітна плата для забезпечення конкурентоспроможності на галузевому рівні.

Для створення ефективної системи стимулювання проводиться класифікація персоналу за кількома ознаками:

за державними регламентами – керівники, фахівці, службовці;

за формою оплати – відрядна та погодинна.

Посади керівників та фахівців групуються відповідно до їхнього впливу на кінцевий бізнес-результат: основний персонал, що генерує дохід; забезпечувальний, що розробляє інструменти для отримання доходу; та підтримуючий персонал. Також визначається ранжування професій за складністю виконуваних завдань і ринковою вартістю трудових ресурсів, а підрозділи структуровані за бізнес-процесами та внеском у результат діяльності компанії.

Бюджетування витрат на персонал здійснюється на рік із додатковими уточненими планами на квартал і місяць та захищається перед акціонерами.

Етап впровадження змін передбачає підготовку нормативних документів, коригування контрактних умов, узгодження пропозицій із керівництвом та профспілками, а також доведення змін до відома працівників через внутрішні комунікаційні канали. Проводиться навчання керівників щодо реалізації нових процедур.

Систему стимулювання розглядають як динамічний процес у рамках change management. Вона потребує регулярного оновлення у зв’язку зі змінами стратегії, ринку праці, законодавства, технологій та складу персоналу. Ефективність системи оцінюється на основі результатів щорічної атестації працівників і внутрішніх опитувань, що дозволяє своєчасно здійснювати її модернізацію.

На етапі моніторингу проводиться аудит системи мотивації, визначаються можливості її удосконалення, а зміни у внутрішніх регламентах спрямовані на підвищення цінності кожного працівника. Контрактна форма найму забезпечує додаткові можливості для індивідуалізації оплати та регулювання окремих аспектів трудових відносин.

Сучасні системи мотивації персоналу класифікуються за характером та видами витрат на дві основні категорії: монетарну та немонетарну (рис. 3.3) [37]. До монетарної належать елементи, пов’язані з грошовим заохоченням, зокрема тарифна оплата, компенсаційні та стимулюючі виплати, премії за досягнуті результати та бонусні програми. Немонетарна складова, у свою чергу, може бути реалізована як із залученням додаткових ресурсів, так і без них, причому остання може розподілятися як адресно, так і без адресного визначення отримувачів.

Заробітна плата виступає одним із ключових факторів стимулювання персоналу, оскільки вона безпосередньо впливає на мотивацію та продуктивність праці. Тарифна складова оплати праці формується як постійна частина заробітку і включає тарифну ставку, а також надбавки, що встановлюються відповідно до «вилки» оплати — від початкового до нормативного рівня. Надбавки визначаються підприємством самостійно з урахуванням законодавчих норм та специфіки внутрішніх бізнес-процесів. До тарифної частини також відноситься відрядний заробіток: при перевищенні встановлених норм працівники отримують додаткову оплату за фактично виконану роботу.

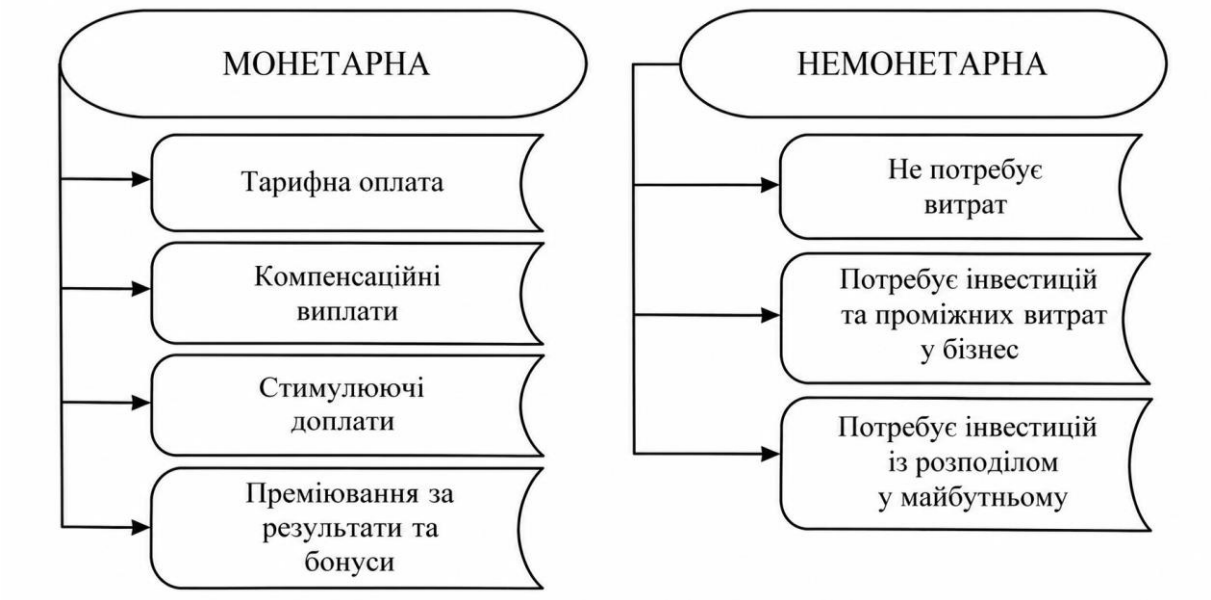


Рис. 3.3 Структурні елементи системи стимулювання залежно від форм і напрямів витрат

Тарифна система підприємства ґрунтується на Єдиній тарифній сітці (ЄТС), що є державним механізмом стандартизації заробітної плати у різних галузях. Використання ЄТС забезпечує уніфікацію базових співвідношень оплати для всіх категорій працівників, а зміни у цих співвідношеннях безпосередньо підприємство не може впроваджувати.

На основі зазначених розрахунків формується штатний розклад, у якому визначається «вартість» кожної професійної групи або посади.

Процес розробки корпоративної тарифної системи включає наступні етапи:

1. Визначення тарифної ставки першого розряду для різних категорій персоналу.

2. Узгодження відповідності тарифних розрядів і коефіцієнтів за професіями та посадами згідно ЄТС.

3. Розрахунок тарифних ставок за розрядами із застосуванням міжрозрядних співвідношень та коефіцієнтів технологічних переходів.

4. Формування «вилок» тарифних ставок залежно від групування професій та посад.

5. Затвердження корпоративної сітки тарифних ставок на основі визначених коефіцієнтів оплати праці.

Структура компенсаційних та стимулюючих виплат, порядок їх нарахування, а також механізми використання надбавок та доплат регламентуються внутрішнім Положенням з оплати праці персоналу (рис. 3.4) [39].



Рис. 3.4 Структура компенсаційних і стимулюючих виплат

Практичний досвід свідчить, що в умовах сучасного ринку доцільним є співвідношення постійної та змінної складової заробітної плати на рівні приблизно 60% та 40% відповідно. Таке співвідношення, при якому постійна частина переважає над змінною, стимулює працівників до стабільного виконання планових завдань, забезпечуючи значну частину

їхнього доходу. Змінна складова, що формується переважно з премій, відображає конкретний внесок працівника в результати роботи підрозділу або підприємства в цілому, забезпечуючи прозорість і справедливість винагороди.

Таблиця 3.2

Структура системи преміювання на ТОВ «УКРЦЕНТР»

Вид преміювання	Характеристика преміювання				
	Категорії персоналу (грейди)	Показники преміювання	Категорії визначення розміру премій	Джерело	Періодичність
Бонус	Керівники (A,B)	Цілі компанії та підрозділів	результати роботи компанії рівень управління	Прибуток	Півріччя/рік
	Спеціалісти (C)	Цілі компанії, підрозділів та співробітникі в	результати роботи компанії результати оцінки персоналу		
	Робітники (D)	Цілі підрозділів	результати індивідуальної роботи		
Премія за виконання КПЕ (ключових показників ефективності)	Грейд A, B	Ключові показники ефективності (КПЕ)	результати роботи підрозділів розподіл показників по вазі диференціація покатегоріям персоналу	Собівартість	Квартал
	Грейд C, D				Квартал

Бонусна система преміювання охоплює весь персонал підприємства та здійснюється на підставі результатів піврічної або річної діяльності. Розмір бонусної винагороди визначається диференційовано, зокрема з урахуванням темпів зростання обсягів продажів у порівнянні з відповідним періодом попереднього року. Формула розрахунку премії включає середньомісячну тарифну ставку, кількість тарифних розрядів та відповідний коефіцієнт приросту (табл. 3.3).

Розмір персонального бонусу співробітника визначається виключно його індивідуальними показниками, продуктивністю та якістю виконання обов'язків.

Таблиця 3.3

Матриця стимулювання персоналу шляхом бонусної винагороди на прикладі ТОВ «УКРЦЕНТР»»

Тарифна категорія	Корпоративні цілі	Функціональні завдання департаментів	Особисті KPI працівника
A	100%	-	-
B	60%	40%	-
C	10%	40%	50%
D	-	30%	70%

Для визначення впливу досягнення цілей на розмір премії застосовується типова формула преміювання за КПЕ (без урахування податку на доходи). Цільові значення для виплати премії встановлюються за допомогою шкали преміювання, яка визначає, при якому відсотку або коефіцієнті виконання КПЕ застосовується поправочний коефіцієнт (К1, К2,… Кn). Шкала преміювання дозволяє уникати виплати премії за недопустимі значення КПЕ та, навпаки, підвищувати винагороду при перевиконанні плану (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Структура заохочувальних виплат персоналу ТОВ «УКРЦЕНТР»

№	Рівень досягнення ключових показників ефективності (KPI)	Коригувальний коефіцієнт (К)	Величина коефіцієнта К
1	2	3	4
1.	100 %	К1	1
2.	90-99%	К2	0,9
3.	80-89%	К3	0,8
4.	70-79%	К4	0,7
5.	60-69%	К5	0,6
6.	50-59%	К6	0,5
7.	< 50%	К7	0

У табл. 3.5 наведено результати виконання цілей за ключовими показниками ефективності (КПЕ) для грейдів ТОВ «УКРЦЕНТР» та відображено значущість кожного показника в оцінці діяльності.

Таблиця 3.5

Система ключових показників результативності для різних посадових категорій ТОВ «УКРЦЕНТР»

№ п/п	Рівень кваліфікації	Ключові цілі та показники ефективності	Значимість або коефіцієнт важливості кожної цілі
1.	A,B	Вирішення складних аналітичних, технічних та управлінських завдань із застосуванням нестандартних підходів	0,25
		Використання визначених політик та специфічних цілей для оцінки та підготовки рішень у динамічних умовах	0,1
		Проведення досліджень та планування, розробка програм, політик і дослідницьких ініціатив	0,15
		Формування професійних навичок	0,03
		Розробка корпоративної стратегії, нових програм, політик та бізнес-планів	0,35
		Виконання складних завдань із високим рівнем самостійності та відповідальності	0,07
2.	C	Підвищені вимоги до управлінських компетенцій, професійних знань та особистісних якостей	0,05
		Розробка нових процедур, виявлення та аналіз ініціатив у сфері програм, політики та досліджень	0,2
		Вирішення комплексних ситуацій із застосуванням професійних, технічних та наукових знань	0,18
		Координація та забезпечення реалізації основних програмних рішень, розробка політики та програм компанії	0,17
		Виконання завдань із використанням спеціальних знань, умінь і навичок	0,12
		Первинний аналіз і оцінка різнобічних ситуацій із наданням рекомендацій щодо подальших дій	0,13
3.	D	Планування та організація роботи з постійною підтримкою та деякими новими застосуваннями	0,35
		Прийняття рішень у встановлених межах на основі робочих знань та досвіду, розвиток нових процесів	0,25
		Балансування діяльності між розробкою та впровадженням процесів	0,4

Отже, розроблена система мотиваційних механізмів на досліджуваному підприємстві забезпечує оптимізацію структури витрат на

робочу силу. Було впроваджено сучасний комплексний підхід, що передбачає врахування регламентних вимог державного законодавства, застосування інструментів управління за цілями (КПЕ) та надання співробітникам різноманітних доплат. Співвідношення постійної та змінної складових заробітної плати є приблизно рівним, що гарантує працівникам певну стабільність доходу та впевненість у виконанні основних нормативів. Водночас змінна частина стимулює підвищення якості роботи, інтенсивності та творчого підходу, оскільки значна частина заробітку залежить від власних результатів працівника.

Таблиця 3.6

Соціальний пакет на ТОВ «УКРЦЕНТР»

№ з/п	Напрям соціальної підтримки працівників	Виплати, грн	Доля соціальних виплат у загальному пакеті пільг, %
1	Категорія соціальної підтримки персоналу	488,7	38
2	Фінансова підтримка у разі тимчасової непрацездатності	128,6	10
3	Соціальні виплати у зв’язку з народженням дитини або втратою родича	553	43
4	Додаткові добові виплати за перевищення норм відрядження	115,8	9
	Разом	1286,1	100

У сучасному соціально-економічному середовищі ключовим орієнтиром стратегічного розвитку підприємства виступає формування та впровадження результативної системи стимулювання персоналу.

Особливої уваги потребує мотивація виробничого персоналу, оскільки саме ця категорія працівників безпосередньо залучена до створення доданої вартості та, як правило, є найбільш чутливою до стимулюючих впливів. Хоча фінансові чинники традиційно відіграють домінуючу роль у системі заохочення, їх застосування повинно мати чітке нормативне та управлінське регулювання. Зокрема, залучення працівників

до понаднормової роботи допускається виключно за умов виробничої необхідності та має супроводжуватися адекватною компенсацією і формалізованими управлінськими процедурами.

В умовах макроекономічної нестабільності суттєвого значення для працівників операційного рівня набуває наявність гарантованого соціального захисту. Забезпечення належних умов праці передбачає офіційне оформлення трудових відносин, стабільність зайнятості, доступ до медичного й пенсійного страхування, а також реалізацію законодавчо визначених відпусток, включаючи соціальні.

Ефективна трудова діяльність неможлива за відсутності відчуття значущості та визнання з боку організації. Тому управлінському персоналу доцільно формувати в працівників усвідомлення їх причетності до досягнення спільних корпоративних цілей, акцентуючи внесок кожного співробітника в загальні результати діяльності підприємства.

Підвищення продуктивності праці потребує впровадження комплексних програм, які охоплюють усі рівні управління та базуються на застосуванні науково обґрунтованих методів оптимізації організаційних структур і бізнес-процесів.

Вагомою складовою системи стимулювання є використання негрошових матеріальних та нематеріальних заохочень, ефективність яких визначається глибоким розумінням психології трудової поведінки та ролі професійної діяльності у задоволенні вищих потреб особистості. Раціоналізація витрат підприємства може створити додаткові фінансові можливості для розширення спектра таких стимулів.

Індивідуалізований рівень оплати праці доцільно встановлювати в межах коридору від 0,8 до 1,2 величини базової тарифної ставки, що дозволяє врахувати персональний внесок працівника в результати діяльності підприємства. На основі систематичної оцінки результативності праці рекомендовано виділяти чотири градації ефективності, які

відображають ступінь відповідності фактичної трудової поведінки встановленим професійним стандартам і посадовим вимогам.

Застосування матеріальних стимулів є обґрунтованим починаючи з рівня, за якого працівник стабільно демонструє відповідність визначеним критеріям ефективності. До цієї категорії, як правило, належить переважна частка персоналу – близько трьох п'ятих загальної чисельності. Група співробітників, результати діяльності яких перевищують нормативні показники, становить орієнтовно одну п'яту, тоді як частка працівників із суттєво вищими за встановлені вимоги показниками є порівняно незначною – близько однієї десятої. Водночас персонал, який не досягає мінімально допустимого рівня результативності, що також становить приблизно 10%, не підлягає матеріальному заохоченню, що відповідає принципам диференційованої системи оплати праці (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Рівні відповідності працівника професійним стандартам

	80%		100%			120%	
	R1		R2	R3	R4	S	
R1 – зафіксовано невиконання однієї або кількох ключових посадових обов'язків R2 – результати трудової діяльності загалом відповідають установленим нормативам і вимогам R3 – рівень виконання професійних функцій перевищує середні очікувані показники R4 – працівник демонструє стабільно високі та суттєво перевищені результати професійної діяльності S – категорія, що застосовується виключно в окремих, нестандартних або виняткових ситуаціях							

Система додаткових винагород на підприємстві формується відповідно до стратегічних орієнтирів, закладених у програмі стимулювання трудової діяльності персоналу. Такі виплати можуть виконувати роль інструменту досягнення конкретних управлінських цілей, зокрема активізації інноваційної поведінки працівників та розвитку їх професійного потенціалу.

У структурі сукупного доходу працівників дедалі більшої ваги набувають соціальні пільги та компенсаційні виплати. У сучасних умовах вони перестали виконувати допоміжну функцію і трансформувалися в один із ключових елементів забезпечення соціальної стабільності, що має значення не лише для працівників, а й для членів їхніх сімей.

Оцінювання економічної доцільності запропонованих управлінських рішень передбачає розрахунок сукупних витрат ресурсів у грошовому вимірі, необхідних для досягнення запланованих результатів. У цьому контексті витрати доцільно класифікувати на разові інвестиційні та поточні експлуатаційні.

Стимулювання трудової діяльності виступає ключовим інструментом управління трудовими процесами, що забезпечує узгодження інтересів працівників із стратегічними цілями організації та встановлення взаємозв'язку між рівнем винагороди й кінцевими результатами діяльності.

З метою наочного представлення динаміки чистого фінансового результату доцільно сформувати відповідну схему (рис3.5):

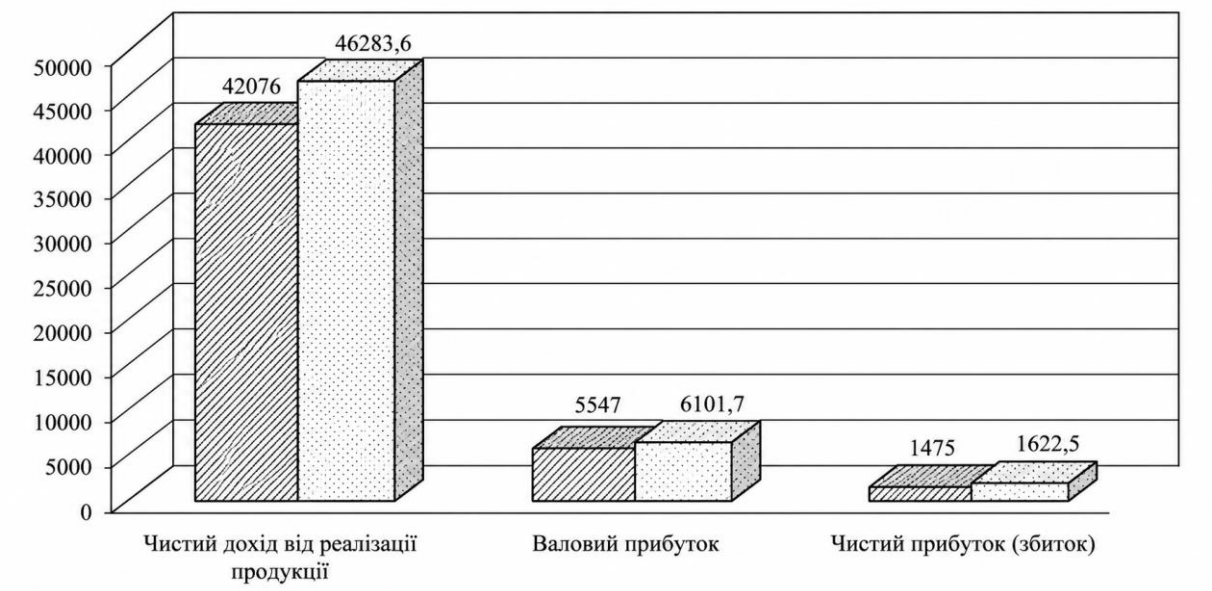


Рис.3.5 Узагальнена характеристика фінансових показників ТОВ «УКРЦЕНТР» за 2025 рік і прогнозний період 2026 року

Узагальнюючи результати аналізу, можна стверджувати, що впровадження системи ключових показників ефективності на ТОВ «УКРЦЕНТР» сприяє впорядкуванню та раціоналізації структури витрат підприємства. За умов функціонування такої моделі оплати праці кожен працівник має чітке уявлення про вимоги до власної діяльності та критерії, досягнення яких забезпечує отримання додаткової винагороди, що підвищує прозорість і керованість мотиваційного механізму.

Висновки до розділу 3

Результативність підприємницької діяльності, досягнення стратегічних орієнтирів організації, а також рівень якості виробленої продукції чи наданих послуг значною мірою визначаються ефективністю системи управління людським капіталом. Формування персоналу шляхом пошуку та відбору кадрів є логічним продовженням кадрової політики підприємства та виступає одним із базових компонентів системи управління персоналом, що перебуває у тісному взаємозв'язку з усіма ключовими функціональними напрямами кадрової роботи. В умовах зростаючої конкуренції першочерговим завданням управління персоналом стає залучення та утримання висококваліфікованих фахівців, без чого неможливо забезпечити стабільну позицію на ринку й розширення ринкової частки.

Проведене дослідження свідчить про відсутність на підприємстві цілісної політики управління трудовим потенціалом, яка б поєднувала різні інструменти кадрової роботи, управлінські підходи та довгострокові плани використання трудових ресурсів. У зв'язку з цим доцільним є перегляд організаційної структури кадрової служби, зокрема відділу кадрів ТОВ «УКРЦЕНТР», з метою підвищення ефективності реалізації кадрової політики, покращення якості роботи служби управління персоналом. Запропоновані зміни орієнтовані на професіоналізацію

кадрової роботи та забезпечення високоякісного кадрового сервісу за участю фахівців, здатних комплексно вирішувати управлінські завдання та активно використовувати сучасні інформаційно-технологічні інструменти.

Важливим напрямом удосконалення кадрової політики є впровадження системи підвищення кваліфікації та професійного навчання, що охоплює як виробничий персонал, так і управлінський склад. Такий підхід сприяє розвитку компетентностей працівників і формуванню кадрового резерву підприємства.

Запропонований механізм посилення трудової мотивації характеризується високою ефективністю, оскільки не передбачає скорочення фонду базової заробітної плати. За умов збереження гарантованого рівня оплати праці працівники отримують додаткові преміальні виплати за виконання розширених функцій і досягнення встановлених цілей, що стимулює підвищення результативності та продуктивності праці.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У дипломному дослідженні обґрунтовано доцільність формування комплексної системи мотивації трудової діяльності як ключової передумови раціонального та результативного використання трудового потенціалу підприємства. У контексті процесів економічних змін в Україні, проблема мотивації та індивідуального стимулювання персоналу набуває особливої актуальності, оскільки досягнення соціально-економічних цілей можливе лише за наявності ефективного мотиваційного середовища, здатного забезпечити зацікавленість працівників у високих результатах праці.

Для реалізації завдань, пов’язаних із задоволенням потреб персоналу та досягненням цілей організації, підприємствам необхідно впроваджувати адаптивні механізми управління колективною діяльністю. Такі механізми мають ґрунтуватися на сучасних теоріях мотивації праці та управління персоналом і враховувати специфіку соціально-економічних відносин в Україні.

Теоретичні концепції мотивації надають керівникові можливість формувати обґрунтовану стратегію та тактику управлінського впливу з урахуванням організаційних умов і поведінкових характеристик персоналу. При цьому універсальних стимулів не існує, оскільки реакція працівників на мотиваційні чинники є індивідуальною та змінною.

З огляду на адаптацію людини до стимулів, система мотивації потребує постійного оновлення, а менеджмент – використання різноманітного інструментарію впливу. Раціонально організований трудовий процес має формувати внутрішню мотивацію та усвідомлення особистої значущості працівника для досягнення результатів організації.

У роботі на основі аналізу наукових джерел уточнено зміст поняття «мотивація», розкрито структуру, етапи та складові мотиваційного процесу. Доведено, що система трудової мотивації персоналу є цілісним утворенням, у межах якого взаємодіють та узгоджуються різні мотиваційні компоненти, спрямовані на задоволення матеріальних, соціальних і моральних потреб різних груп працівників з метою досягнення індивідуальних і корпоративних цілей.

У дослідженні обґрунтовано необхідність створення ефективної мотиваційної системи, здатної враховувати потреби працівників різних функціональних підрозділів. Матеріальні та нематеріальні стимули повинні бути збалансовано інтегровані в єдину систему мотивації, причому їх значущість змінюється переважно за якісними характеристиками. Саме тому кадрові служби мають систематично відстежувати динаміку цих змін. Еволюція мотиваційної системи зумовлюється впливом численних факторів внутрішнього й зовнішнього середовища, серед яких економічна ситуація, галузева специфіка, фінансові можливості підприємства, умови праці, а також соціально-демографічні та професійні характеристики персоналу.

Система методів мотивації праці повинна мати динамічний характер, постійно вдосконалюватися та коригуватися відповідно до стратегічних потреб підприємства і очікувань працівників. Сучасні тенденції свідчать про зростання вимогливості персоналу та посилення ролі нематеріальних стимулів, зокрема гуманізації праці, соціальних гарантій, професійного навчання й кар’єрного розвитку.

Досвід провідних вітчизняних і зарубіжних компаній підтверджує пріоритетність таких напрямів мотивації, як розвиток персоналу, регулярне оцінювання результативності, сертифікація компетентностей і впровадження альтернативних форм винагороди.

Аналіз чинних методів матеріального й нематеріального стимулювання дозволив виявити низку проблем у механізмі мотиваційного управління, зокрема відсутність прозорої системи матеріального заохочення та нормативного регулювання преміювання, нечіткий розподіл посадових обов'язків, недостатню увагу до психологічної складової управління, слабко розвинену корпоративну культуру, відсутність системного моніторингу мотиваційного потенціалу та оцінювання персоналу, а також обмежене використання делегування як мотиваційного інструменту.

Управлінська модель підприємства має передбачати дієвий механізм трудової мотивації, який забезпечує узгодження стратегічних цілей організації з інтересами персоналу, пов'язує форми стимулювання зі складністю й результативністю праці, базується на об'єктивній оцінці знань, досвіду та потенціалу працівників і створює умови для їх професійної реалізації, розвитку та адаптації до змін ринкового середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАННИХ ДЖЕРЕЛ

1. Артеменко А. К. Мотивація та стимулювання праці в ефективному управлінні та інноваційній діяльності підприємства. *Вісник ХНАУ. Серія : Економічні науки.* 2020. № 1. С. 152–163. URL: https://repo.btu.kharkiv.ua/items/b85efe45-c0d7-421c-9d41-81821de582db. (дата звернення: 18.04.2026).

2. Бардадим С. А. Діджиталізація в сфері управління персоналом організації. *Економіка, менеджмент та аудит: сучасні проблеми, перспективи та напрями розвитку: матеріали міжнародної науково-практичної конференції* (22 лютого 2020 року, м. Львів). ГО «Львівська економічна фундація». Львів: ЛЕФ, 2020. С. 55-58. URL: https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/15095. (дата звернення: 18.04.2026).

3. Вовк В.О. (2024). Ефективне управління персоналом: ключові функції HR-менеджера в сучасному бізнесі. *Слобожанський науковий вісник. Серія Психологія,* № 1, С. 18 – 22. DOI: https://doi.org/10.32782/psyspu/2024.1.3. (дата звернення: 18.04.2026).

4. Вовк І. Класифікація ресурсів підприємства. Сучасні підходи. Соціально- економічні проблеми і держава. 2011. Вип. 1 (4). URL : http://sepd.tntu.edu.ua. (дата звернення: 18.04.2026).

5. Вошколуп Г. Ю. Соціально-психологічні особливості формування конфліктологічної компетентності фахівця в трудовому колективі. *Освіта та педагогічна наука*. 2021. № 1 (176). С. 32–43. URL: https://dspace.luguniv.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/8045/Voshcol up.pd f?sequence=1&isAllowed=y. (дата звернення: 15.03.2026).

6. Гарматюк О., Поливода А. Методи та підходи до управління персоналом. *Матеріали IX Міжнародної науково-практичної конференції «Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах»,*

5 листопада 2022. Тернопіль: ФОП Паляниця В. А. 2022. С. 151-153. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/39291/2/FMNESCPS_2022_Polyvoda_A-Hr_methods_and_approaches_151-154.pdf. (дата звернення: 15.03.2026).

7. Глущенко Л., Пілявоз Т., Коваль Н. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2022. №35. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-41. (дата звернення: 18.04.2026).

8. Голіонко Н.Г., Гновенко Д.О. Медіація як засіб вирішення конфліктів в організації. *Стратегічні імперативи сучасного менеджменту: зб. Матеріалів VI Міжнародної науково-практичної конференції* (21 жовт. 2022 р.). Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана, 2022. С.45-47. Галайда Т. О. Європейський досвід застосування ефективних систем оплати праці та мотивації працівників підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки*. 2020. Вип. 16(1). С. 65-68. URL: https://dspace.krok.edu.ua/entities/publication/456afd41-b51b-4f1d-b712-f5f5228907da. (дата звернення: 18.04.2026).

10. Городняк І. В. Методологічні засади дослідження управління конфліктами в організації. 2022. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління,* (6). DOI: https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-6-04-01. (дата звернення: 18.04.2026).

11. Гордєєва-Герасимова Л. Управління персоналом підприємства: теоретичний аспект. *Молодий вчений*. 2023. №12 (124), С. 163-167. DOI: https://doi.org/10.32839/2304-5809/2023-12-124-30. (дата звернення: 18.04.2026).

12. Гринько Т. В., Гвініашвілі Т. З., Піпкіна А. Є. Роль персоналу у процесі управління розвитком підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. Випуск 44. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1818/1754. (дата звернення: 11.02.2026).

13. Гудзь П. В., Демченко І. А. Мотивація персоналу в умовах воєнного стану. *Імперативи економічного зростання в контексті реалізації*

глобальних цілей сталогрозвитку. 2022. С. 37-40. URL: https://eu-conf.com/wp-content/uploads/2025/03/TOPICS-OF-RESEARCH-IN-SCIENTIFIC-AND-EDUCATIONAL-ACTIVITIES.pdf. (дата звернення: 11.02.2026).

15. Заставний М. (2024). Проблеми формування системи менеджменту персоналу за умов глобалізування та війни: теоретико-прикладний аспект. *Економіка та суспільство*, № 67. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67- 121. (дата звернення: 18.04.2026).

17. Гринько І. М. Вдосконалення матеріальної мотивації праці в системі управління промисловими підприємствами. URL : http://www.nbuv.gov.ua. (дата звернення: 22.03.2026).

18. Демешко Ю. О. Ефективність використання трудових ресурсів підприємства URL: http://intkonf.org/konf032013/119-demeshko-yu-o-bogacka-n-m-efektivnst- vikoristannya-trudovih-resursvpdpriyemstva.html. (дата звернення: 18.04.2026).

19. Іванова Н.С., Приймак Н.С., Карабаза І.А., Шаповалова І.В., Лижник Ю.Б. Сучасний менеджмент у схемах і таблицях. Частина 1: навч. посібник. Ред. Н.С. Іванова. Кривий Ріг : Вид. ДонНУЕТ, 2021. 282 с. URL: http://elibrary.donnuet.edu.ua/2321/1/2021_NP_Ivanova_Suchasnyy%20menedzhment. Pdf. (дата звернення: 11.02.2026).

20. Завадяк Р. І. Мотивація в умовах підприємницької діяльності. *Науковий вісник Ужгородського університету*. *Серія : Економіка.* 2023. Вип. 2. С. 114–120. URL: https://visnyk-ekon.uzhnu.edu.ua/article/view/226261. (дата звернення: 11.02.2026).

21. Заставнюк Л. Мотивація персоналу як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*. (45). 2022. URL:https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-45-54. (дата звернення: 18.03.2026).

23. Золотун С. І. Стратегія розвитку як форма кадрової стратегії. *Дослідження, розробка і використання моделей економічної поведінки*

суб'єктів господарювання: збірник тез доповідей Всеукраїнської науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти молодих учених, 4 грудня 2023 року, м. Дніпро. Дніпро: НМетАУ, 2020. С. 61–62. URL: https://sedu.kneu.edu.ua/. (дата звернення: 18.03.2026).

24. Зось-Кіор М.В., Скидан С.В. Особливості мотивації персоналу в умовах нестабільного бізнес-середовища. *Економічний форум.* 2020. № 1(3). С. 143–148. URL: https://e-forum.com.ua/uk/journals/tom-10-3-2020/osoblivosti-motivatsiyi-personalu-v-umovakh-nestabilnogo-biznes-seredovishcha. (дата звернення: 18.03.2026).

25. Ільєнко Р. Вплив мотивації персоналу на підвищення рівня продуктивності праці. *Проблеми і перспективи економіки та управління.* 2020. № 1. С.58-62. URL: https://ppeu.stu.cn.ua/article/view/75568. (дата звернення: 18.03.2026).

25. Кармаза О. Медіація та переговори як альтернативні способи вирішення спорів. *Підприємництво, господарство і право*. 2020. № 5. С. 13–18. URL : http://pgp-journal.kiev.ua/archive/2020/5/3.pdf (дата звернення: 12.03.2026).

26. Колесник, Т., Собітнюк, Т. Управління конфліктами в колективі як елемент іміджу підприємства. *Наукові інновації та передові технології*, № 6 20, 2023. DOI: https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-6(20)-128-137.

27. Крамаренко А. Стратегічне управління персоналом промислового підприємства : монографія. Дніпро : Поліграфцентр «Формат», 2022. 116 с.

28. Климчук А.О., Михайлов А.Н., Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2021. № 1. URL : https://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites /default/files/ mmi 2021_1_218_234.pdf. (дата звернення: 28.03.2026).

29. Ковальчук Ю. А. Мотивація менеджерів підприємства, що здійснює зовнішньоекономічну діяльність. *Молодий вчений*. 2020. № 12(2).

С. 132–134. URL: https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/34. (дата звернення: 28.03.2026).

30. Концептуалізація трансформаційних змін бізнес-моделей вітчизняних підприємств у парадигмі глобалізаційної нестабільності = Conceptualizing transformational changes in the business models of domestic enterprises within the paradigm of globalization-driven instability : колективна монографія / за ред. д.е.н., проф. В. І. Чобіток. Харків : Вид-во Іванченка І. С., 2026. 564 с. URL: https://surl.li/naoedv. (дата звернення: 18.04.2026).

31. Концептуальна інтенсивність трансформаційних процесів соціально-економічного розвитку суб'єктів господарювання в умовах цифровізації = Conceptual intensity of transformational processes socio-economic development economic entities in conditions digitalization : колективна монографія / за ред. д.е.н., проф. В. І. Чобіток. Харків : Вид-во Іванченка І. С., 2024. 451 с. URL: http://surl.li/ralhb. (дата звернення: 18.04.2026).

32. Кучинський В.А., Долина І.В. (2022). Особливості побудови систем оцінки персоналу на підприємствах в сучасних умовах. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки),* № 4, С. 59–66. DOI: https://doi.org/10.20998/2519-4461.2022.4.59337 с. (дата звернення: 18.04.2026).

33. Лещенко Л. О. Мотивація праці як фактор підвищення прибутковості виробництва. *Ефективна економіка*. 2020. № 4. URL : http:www.economy.nayka.com.ua. (дата звернення: 15.04.2026).

34. Миколайчук, І., Шпакович, А., Шабатин, В. Адаптація методів мотивації персоналу вітчизняних підприємств у воєнний та післявоєнний період. *Наукові тренди постіндустріального суспільства: Матеріали IV Міжнародної наукової конференції, м. Суми*, МЦНД, 31 березня 2023 р. Вінниця: Європейська наукова платформа, 2023. 296 с С. 43–45. URL:

https://archive.mcnd.org.ua/index.php/conference-proceeding/article/view/482. (дата звернення: 15.04.2026).

35. Менеджмент персоналу: навч.-методич. посіб. [Дяків О. П., Коцур А. С., Островерхов В. М., Надвиничний С. А, Шкільняк М. М., Шушпанов Д. Г.] / за заг. ред. М. М. Шкільняка. Тернопіль. 2021. 317 с.

36. Менеджмент у питаннях та відповідях: навчальний посібник за редакцією Анатолія Вдовічена (Автори: А.А. Вдовічен, В.А. Чичун, О.Г. Вдовічена та ін.). Чернівці: ЧТЕІ ДТЕУ, 2023. 172 с.

37. Мороз С. А. Мотивація трудової діяльності: крос–культурні особливості та їхній прояв у системі соціально–економічних відносин *Фінансово- кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2020. № 4. С. 530-538. URL: https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/view/2944. (дата звернення: 15.04.2026).

38. Мотивація праці персоналу сучасних організацій (організаційно-управлінський аспект): [монографія] / П.З. Капустянський. К.: ІПК ДСЗУ, 2017. 155 с.

39. Невмержицька С. М., Володько А. В. Управління адаптацією персоналу сучасної організації. *Актуальні проблеми менеджменту, фінансів та публічного управління в сучасних глобалізаційних процесах : збірник матеріалів VIII Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (18 березня 2021 р.).* Ірпінь: Університет ДФС України, 2024. С. 353-355. URL: https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/17619. (дата звернення: 15.04.2026).

40. Невмержицька С. М., Бугас Н. В., Шміголь Т. І. Коучінг як метод професійного розвитку та реалізації кадрового потенціалу підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 12. DOI: 10.32702/2307-2105-2020.12.83. (дата звернення: 15.04.2026).

41. Обидєннова Т. С., Черноус І. О. Методи формування кадрового потенціалу підприємств. *Бізнес Інформ*. 2024. №6. С. 382–388. DOI:

https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-6-382-388. (дата звернення: 18.04.2026).

42. Обидєннова Т. С., Черноус І. О. Проблеми та бар'єри розвитку кадрового потенціалу в цифровій економіці. *Бізнес Інформ*. 2025. №5. С. 553–559. DOI:https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-5-553-559. (дата звернення: 18.04.2026).

43. Обидєннова Т.С., Васильєва М. О. Соціоніка як інструмент підвищення ефективності кадрового менеджменту організації. *Modern Economics*. 2021. № 26(2021). С. 116-120. DOI: https://doi.org/10.31521/modecon.V26(2021)-17. (дата звернення: 18.04.2026).

44. Обидєннова, Т., & Васильєв, В. (2023). Цифрові технології в управлінні підприємством: теоретичний аспект. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка,* 15(30). DOI: https://doi.org/10.33296/2707-0654-15(30)-1. (дата звернення: 28.03.2026).

45. Обидєннова, Т., & Васильєв, В. (2024). Актуальність HR-процесів у розвитку цифровізації на підприємствах. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка,* 19(38). DOI: https://doi.org/10.33296/2707-0654-19(38)-13. (дата звернення: 28.03.2026).

56. Обидєннова, Т., & Лещенко, А. (2024). Інноваційні методи мотивації професійного розвитку персоналу підприємств. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*, 18(36). DOI: https://doi.org/10.33296/2707-0654-18(36)-14. (дата звернення: 28.03.2026).

47. Обидєннова, Т., & Чобіток , І. (2026). Інноваційний механізм управління організаційним розвитком підприємств критичної інфраструктури. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences,* 352(2), 428-434. https://doi.org/10.31891/2307-5740-2026-352-58. (дата звернення: 28.03.2026).

48. Обидєннова, Т., & Чобіток, І. (2025). Формування стратегії адаптивно-інноваційного розвитку підприємств в умовах цифровізації. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 342(3(1), 191-

197. DOI: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3(1)-28. (дата звернення: 28.03.2026).

49. Обидєннова, Т., Дем'яненко, Т., & Шелест, О. (2026). Еволюція моделей та сучасні підходи до організаційного розвитоку підприємств. *Development Service Industry Management*, №1, С. 190-196. DOI: https://doi.org/10.31891/10.31891/dsim-2026-13(21). (дата звернення: 28.03.2026).

50. Офіційна інформація ТОВ «Укрцентр». URL: https://vkursi.pro/card/tov-ukrtsentr-32867500 (дата звернення 20.03.2026).

51. Прохоровська С. А. Мотивація персоналу підприємств в умовах сучасних викликів. *Трансформаційна економіка*. 2 (02). 2023. С. 45-48.

52. Петрачкова С. Ефективні інструменти для планування й розвитку вашої кар'єри. URL: https://happymonday.ua/instrumenty-dlya-planuvannya-karyery (дата звернення: 11.02.2026).

53. Петрик Ю. С., Михайленко О. В. Система управління персоналом підприємства: шляхи удосконалення. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2020. № 3 (114). Частина 1. С. 127-131. URL: http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2020/3_2020/3_1_2020/25.pdf (дата звернення: 11.02.2026).

54. Продіус О., Афанасенко М., Лемешко М. (2024). Напрями удосконалення системи управління персоналом в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*, № 61. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61- 100 . (дата звернення: 28.03.2026).

55. Професійний розвиток персоналу підприємств в системі мотиваційного менеджменту: колективна монографія / М. В. Семикіна, С. В. Дудко, А. А. Орлова та ін. Кропивницький: КОД. 2021. 440 с.

ДОДАТКИ

Таблиця А1

Результати економіко-логічного аналізу нормативної бази з регулювання діяльності ТОВ «УКРЦЕНТР»

№ п/п	Назва Закону, нормативного акту, Інструкції, Положення, МСА, МСБО, МСФЗ, П(С)БО (з вихідними даними)	Стислий зміст та ступінь використання в процесі обліку, контролю та аналізу досліджуваних об'єктів
1.	Закон України «Про аудиторську діяльність» від 22.04.1993р. № 3125-XII (із змінами та доповненнями)	Визначає правові засади здійснення аудиторської діяльності в Україні і спрямований на створення системи незалежного фінансового контролю з метою захисту інтересів власників
2.	Закон України «Про бухгалтерський облік і фінансову звітність в Україні» від 16.07.1999 р. № 996-XIV (із змінами та доповненнями)	Визначає правові засади регулювання, організації, ведення бухгалтерського обліку та складання фінансової звітності в Україні
3.	Цивільний кодекс України від 16.01.2003 № 435-IV(із змінами та доповненнями)	Визначає поняття і види господарських товариств, правила їх створення, діяльності, а також права і обов'язки їх учасників та засновників.
4.	Господарський кодекс України від 16.01.2003 № 436-IV(із змінами та доповненнями)	Визначає поняття і види господарських товариств, правила їх створення, діяльності, а також права і обов'язки їх учасників та засновників.
5.	Закон України «Про господарські товариства» від 19.09.1991р. № 1576-XII (із змінами та доповненнями)	Цей Закон визначає поняття і види господарських товариств, правила їх створення, діяльності, а також права і обов'язки їх учасників та засновників.
6.	Закон України «Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб - підприємців та громадських формувань» від 15.05.2003р. № 755-IV (із змінами та доповненнями)	Цей Закон регулює відносини, що виникають у сфері державної реєстрації юридичних осіб, їхньої символіки (у випадках, передбачених законом), громадських формувань, що не мають статусу юридичної особи, та фізичних осіб - підприємців.

ДОДАТОК Б

ДЕМОНСТРАЦІЙНИЙ МАТЕРІАЛ ДО КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

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

ДЕМОНСТРАЦІЙНИЙ МАТЕРІАЛ
ДО КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

На тему: ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В УПРАВЛІНСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ
Рівень вищої освіти: перший (бакалаврський)
Спеціальність: 073 Менеджмент
Освітньо-професійна програма: Торговельний менеджмент

Здобувачка групи ДМП-М22+М23пр — Аліна ШАТИЛОВИЧ

Керівник роботи:
к.е.н., доц., доц. каф. МТП — Олексій ШЕЛЕСТ

Харків – 2026

Логіко-структурна схема дослідження

ТЕМА ДОСЛІДЖЕННЯ	Формування системи мотивації персоналу в управлінській діяльності організації
ОБ'ЄКТ ДОСЛІДЖЕННЯ	процес підвищення мотивації персоналу ТОВ "Укрцентр"
ПРЕДМЕТ ДОСЛІДЖЕННЯ	сукупність теоретичних, методичних та практичних підходів до формування ефективної організації мотивації праці на підприємстві ТОВ "Укрцентр"
МЕТА ДИПЛОМНОЇ РОБОТИ	теоретичне обґрунтування мотиваційного механізму на підприємстві, системи засобів мотивації праці персоналу, вдосконалення процесу роботи з персоналом та формування раціональної системи мотивації персоналу з впровадженням ефективних програм сучасної кадрової політики.
ЗАВДАННЯ ДОСЛІДЖЕННЯ	– Проаналізовано сутність поняття «мотивація» та її роль у системі управління персоналом організації; – Узагальнено механізм мотивації праці на підприємстві; – Визначено сутність матеріальної та нематеріальної мотивації; – Проведений аналіз механізму мотивації праці на підприємстві ТОВ "Укрцентр" ; - Створено основу для вдосконалення існуючої системи мотивації праці на підприємстві.

Продовження Додатку Б

Слайд 3

Інтерпретація поняття «мотивація» вітчизняними та зарубіжними вченими

Таблиця 1

Автор	Наукове тлумачення
Іванова Н.С., Приймак Н.С., Карабаза І.А., Шаповалова І.В., Лижник Ю.Б.[19]	Мотивація розглядається як рухомий процес виникнення та розвитку мотивів, які слугують внутрішньою основою людських дій і вчинків
Крамаренко А.. [27]	Мотивація - внутрішній психоемоційний механізм, у межах якого відбувається зіставлення індивідуальних потреб із зовнішніми об'єктами, що спрямовує поведінку людини на їх досягнення та задоволення
Дяків О. П., Коцур А. С., Островерхов В. М., Надвиничний С. А, Шкільняк М. М., Шушпанов Д. Г. [35]	Мотивація характеризується як прагнення працівників максимально реалізувати свої зусилля для забезпечення досягнення поставлених цілей організації
Завадяк Р. І. [24]	Мотивація являє собою систему взаємодії внутрішніх мотивів та зовнішніх впливів, включаючи потреби, мотиви, стимули та ситуаційні умови, які визначають рівень активності та спрямованість поведінки особистості
Капустянський П.З. [50]	Мотивація трактується як тривалий управлінський вплив на персонал, спрямований на трансформацію ціннісних орієнтацій, інтересів і формування ефективної мотиваційної системи з метою розвитку трудового потенціалу.
Невмержицька С. М. [41,42]	Мотивація розглядається як процес стимулювання працівників до продуктивної діяльності, спрямованої на досягнення стратегічних цілей організації
Капустянський П.З. [39]	Мотивація є усвідомленим і цілеспрямованим стимулюванням трудової активності працівника шляхом системного впливу на його потреби
Прохоровська, С. [55]	Мотивація розглядається як управлінська функція, спрямована на формування у працівників зацікавленості в ефективній праці з метою підвищення результативності діяльності підприємства
Семикіна М. В., Дудко С. В., Орлова А. А. [59]	Мотивація праці являє собою сукупність організаційних та управлінських заходів, що активізують індивідуальну та колективну трудову діяльність працівників

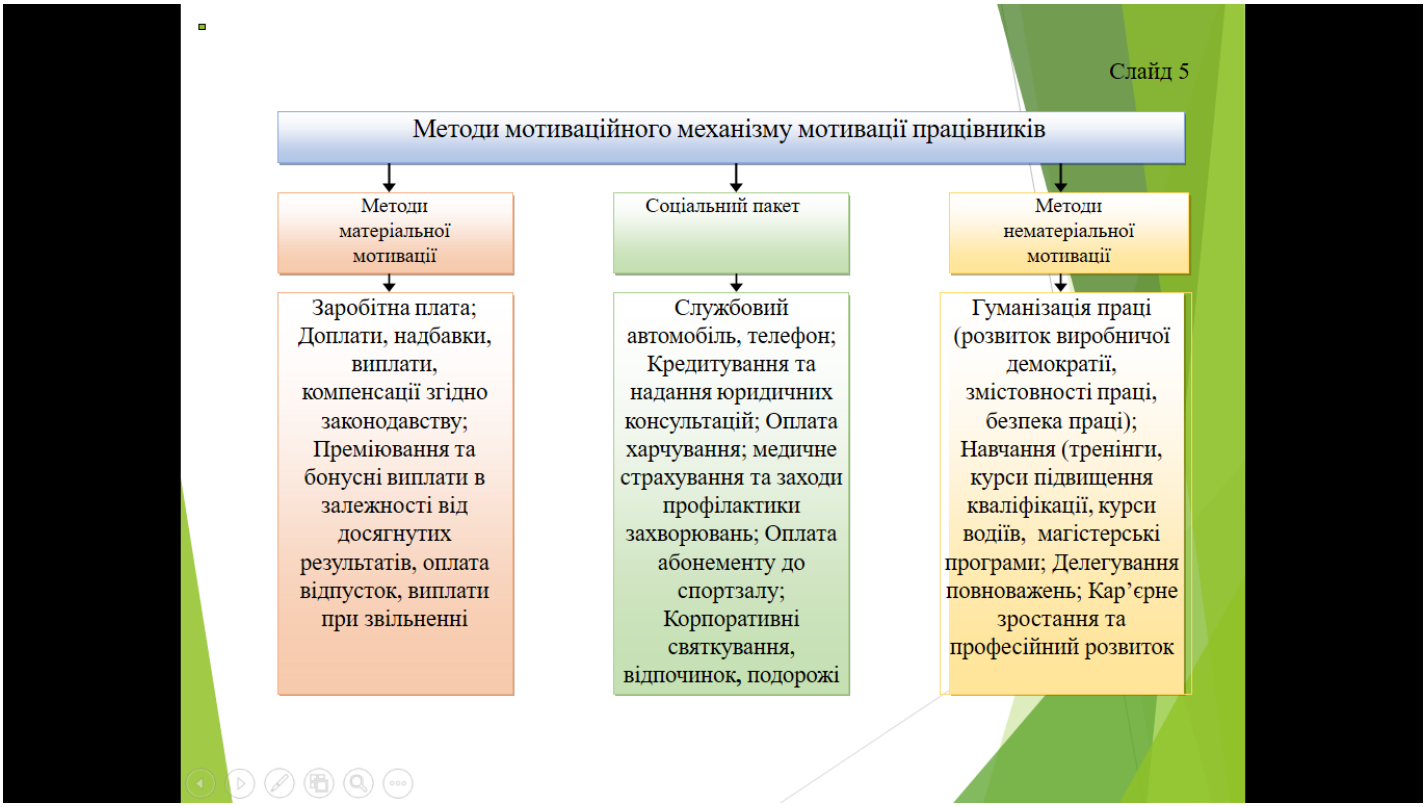
Слайд 4

Класифікація методів мотивації персоналу

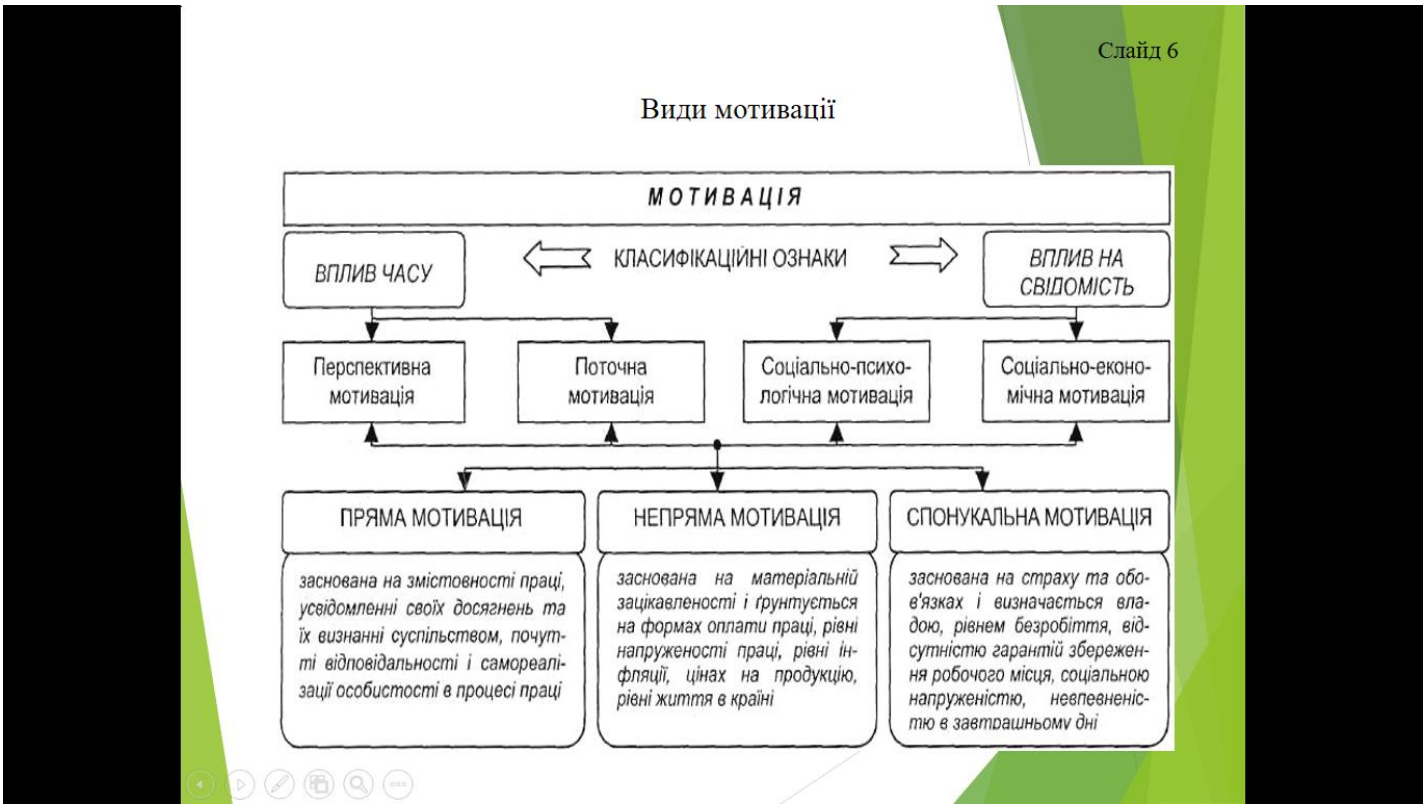


Продовження Додатку Б

Слайд 5



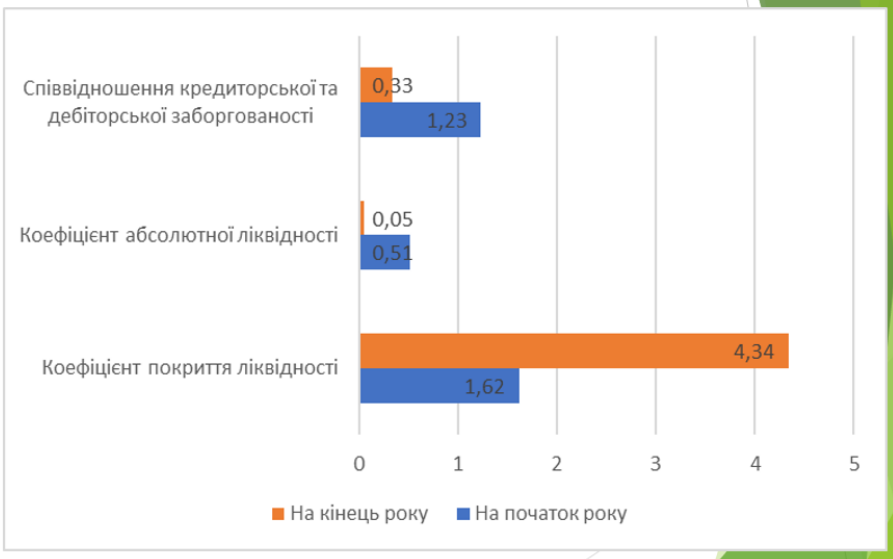
Слайд 6



Продовження Додатку Б

Слайд 7

Стан ліквідності підприємства ТОВ «Укрцентр» за 2025 р.



Слайд 8

Структура персоналу підприємства ТОВ «Укрцентр»

Категорія зайнятих	2023 р.		2024 р.		2025 р.		Темп росту 2024/ 2023, %	Темп росту 2025/ 2024, %
	Кількість осіб	Питома вага, у %	Кількість осіб	Питома вага, у %	Кількість осіб	Питома вага, у %		
Персонал, усього	41	100	51	100	53	100	24,4	**3,9**
Виробничий персонал	34	82,9	44	86,3	44	83	29,4	-
Офісний персонал	7	17,1	7	13,7	9	17	-	**28,6**
В т. ч.: Керівники/ управління	2	4,9	2	3,9	2	3,8	-	-
Спеціалісти/ операційний персонал	**5**	**12,2**	**5**	**9,8**	**7**	**13,2**	-	**40**

Продовження Додатку Б

Слайд 9

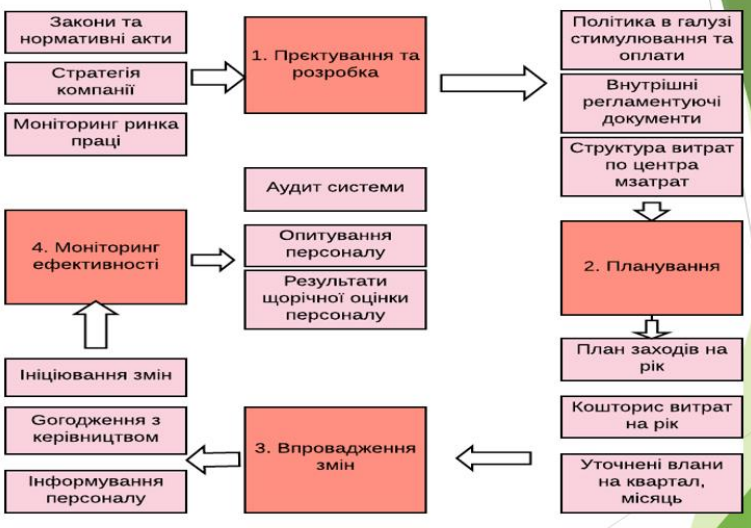
Аналіз руху персоналу на підприємстві ТОВ "Укрцентр"

.

№ п/п	Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.
1	Коефіцієнт оновлення персоналу, Коп	0,4	0,4	**0,29**
2	Коефіцієнт плинності персоналу, Кпп	2	1,73	**1,4**
3	**Коефіцієнт співвідношення прийнятих та звільнених працівників, Кпз**	**2,0**	**1,73**	**1,4**

Слайд 11

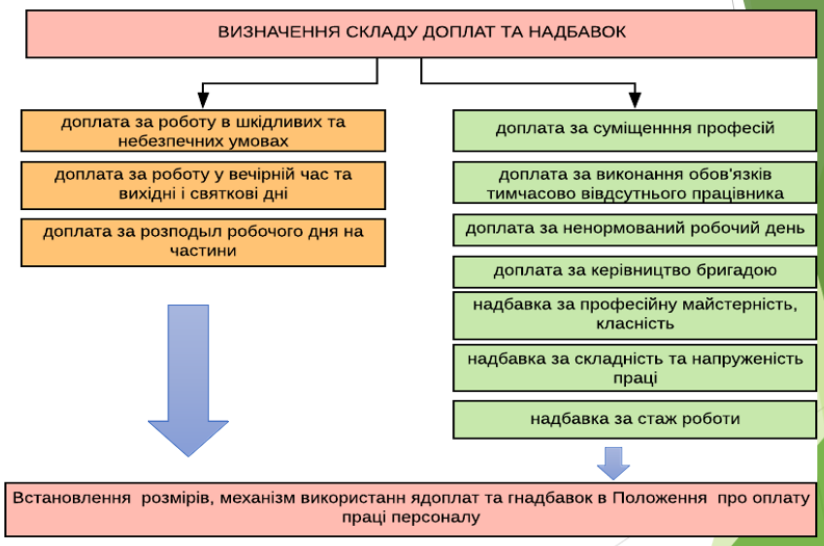
Процес управління мотивацією



Продовження Додатку Б

Слайд 12

Структура компенсаційних і стимулюючих виплат



Слайд 13

Порядок нарахування бонусів після впровадження системи КПЕ на ТОВ "Укрцентр"

№ п/п	Кількість працівників, (%)	Кількість працівників, (чол.)	Середня ЗП 1 робітника, (грн.)	Відсоток нарахування бонусів, (%)	Бонуси, (грн.)	Сума, (грн./міс)
1	60	26	5053	3	151,59	3941,34
2	20	9	5053	7	353,71	3183,39
3	10	5	5053	15	757,59	3789,75
4	10	4	5053	0	0	-
Всього	100	53			1262,89	10914,48

Продовження Додатку Б

ВИСНОВКИ

1. У дипломній роботі розглядається необхідність системи мотивації трудової діяльності на підприємстві з метою ефективного використання трудових ресурсів. У сучасних умовах в Україні на сучасному етапі її розвитку проблема мотивації та особистісного стимулювання набула важливого значення, оскільки вирішення проблем, що стоять перед суспільством, можливе лише за умови створення відповідної мотиваційної бази, яка може мотивувати працівників ефективно працювати.

2. У дипломній роботі доведена необхідність побудови ефективної системи мотивації, яка б максимально задовольняла потреби працівників різних функціональних підрозділів. Дійсно, матеріальна та нематеріальна мотивація повинні бути однаково представлені в системі мотивації. Вага кожної з них змінюється не кількісно, а якісно. Ось чому кадрові служби та відділи кадрів повинні стежити за динамікою цих змін. Розвиток системи мотивації залежить від багатьох факторів внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства: економічної ситуації в регіоні, країні, світі, характеру виробництва та особливостей галузі, фінансового стану підприємства, умов праці, освітнього, професійного, вікового, гендерного складу працівників, їх посад, характеру, життєвих потреб тощо.

3. Система управління персоналом на підприємстві потребує суттєвого вдосконалення шляхом побудови раціональної концепції організації роботи з персоналом та оновлення правової та організаційної бази нормативної документації, яка повинна визначати кадрову політику ТОВ "Укрцентр".
Отже, модель управління підприємством ТОВ "Укрцентр" повинна включати механізм ефективної трудової мотивації, який би дозволив поєднувати стратегічну мету організації з потребами та інтересами працівників, взаємозв'язуючи різні форми стимулювання зі складністю та продуктивність праці, об'єктивно оцінюючи працездатність, знання, досвід та можливості працівників, створюючи умови для реалізації та розвитку трудового потенціалу персоналу, систему гнучкої адаптації працівників до ринкових умов, доведення інтересів підприємство з інтересами працівників і навпаки.