

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Економічний факультет

Кафедра економіки та менеджменту

Кваліфікаційна робота бакалавра

на тему: «УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ МОТИВАЦІЇ
ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА»

Виконала: студентка 4 курсу, групи
ЕН-41

Спеціальності 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійної програми
«Менеджмент організацій»

_____ Анастасія ГОЛОВКОВА

Керівник наукової роботи: д.е.н,
професор

_____ Лариса ТЄШЕВА

Рецензент: д. е. н., професор,
завідувач кафедри менеджменту,
логістики та біржової діяльності
НТУ «ХП»

_____ Марина МАЩЕНКО

Харків – 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна
Факультет економічний .

Кафедра економіки та менеджменту

Освітньо-кваліфікаційний рівень бакалавр .

Спеціальність 073 «Менеджмент» .

Освітньо-професійна програма «Менеджмент організацій» .

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри

(підпис) (ініціали, прізвище)

«09» червня 2025 року

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА

Головкової Анастасії Сергіївни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Удосконалення механізмів мотивації персоналу підприємства»

керівник роботи Тешева Лариса Василівна, доктор економічних наук, професор

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

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

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

3. Перелік питань, які потрібно розробити: дослідити теоретичні засади системи мотивації персоналу на підприємстві; проаналізувати чинні механізми мотивації персоналу на прикладі конкретного підприємства та визначити їх ефективність; виокремити ключові проблеми й бар'єри, що впливають на результативність мотиваційної політики; оцінити вплив внутрішніх і зовнішніх чинників на рівень мотивації працівників; сформулювати практичні рекомендації щодо вдосконалення механізмів мотивації персоналу з урахуванням сучасних підходів до управління людськими ресурсами.

4. План роботи

№ з/п	Назва етапів роботи
1	Розробка та узгодження змісту кваліфікаційної роботи бакалавра, ознайомлення з літературними джерелами за темою.
2	Робота над теоретичним розділом, уточнення сутності, структури та значення основних категорії предметної області, а також опис методик оцінки ефективності мотивації персоналу
3	Доопрацювання першого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Написання другого розділу кваліфікаційної роботи. Дослідження економічного потенціалу компанії, визначення напрямів удосконалення мотивації персоналу на ТОВ «Видавниче підприємство «Поліекспрес»
4	Доопрацювання другого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Обґрунтування висновків.
5	Написання вступу, висновків кваліфікаційної роботи, оформлення списку використаних джерел.
7	Доопрацювання кваліфікаційної роботи згідно з рекомендаціями наукового керівника, подання на рецензування.
8	Подання роботи на кафедру

5. Дата видачі завдання «09» вересня 2024 р.

Здобувач вищої освіти

(підпис)

Анастасія ГОЛОВКОВА

(ім'я та прізвище)

Керівник кваліфікаційної роботи

(підпис)

Лариса ТЄШЕВА

(ім'я та прізвище)

Гарант освітньої програми

(підпис)

Світлана БАБИЧ

(ім'я та прізвище)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРИТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНІЗАЦІЇ.....	8
1.1. Теоретична сутність мотивації персоналу та її функціонально-організаційні засади.....	8
1.2. Адаптивні моделі управління мотивацією персоналу в контексті поколіннєвих особливостей.....	19
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ В ТОВ «ВИДАВНИЧЕ ПІДПРИЄМСТВО «ПОЛІЕКСПРЕС».....	29
2.1. Аналіз виробничо-економічних показників та організаційного середовища підприємства «Поліекспрес».....	29
2.2. Дослідження особливостей управління мотивацією працівників на підприємстві ТОВ «Видавниче підприємство «Поліекспрес».....	41
2.3. Розробка та впровадження інструментів удосконалення системи мотивації персоналу в ТОВ «Видавниче підприємство «Поліекспрес».....	51
ВИСНОВКИ.....	62
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	65
ДОДАТКИ.....	68

ВСТУП

У сучасних соціально-економічних умовах проблема ефективного управління мотивацією персоналу набуває особливої актуальності. Мотиваційний механізм є одним із центральних елементів системи управління підприємством, адже саме від рівня зацікавленості працівників у результатах праці залежить якість виконання виробничих завдань, продуктивність праці, рівень інноваційності та ступінь залучення персоналу до процесів розвитку організації. Враховуючи зростаючу конкуренцію на ринку праці та необхідність утримання й розвитку ключових кадрів, підприємства вимушені переглядати підходи до формування ефективних мотиваційних стратегій, орієнтованих на індивідуальні потреби працівників та стратегічні цілі бізнесу.

Типографічні підприємства, як і інші суб'єкти господарювання, стикаються з викликами щодо оптимізації внутрішніх процесів та підвищення ефективності кадрового потенціалу. У зв'язку з цим, побудова дієвої системи мотивації на таких підприємствах набуває не лише організаційного, а й стратегічного значення. Від грамотного проектування та реалізації системи мотивації залежать як індивідуальні досягнення співробітників, так і загальний рівень ефективності діяльності компанії. Особливої ваги ці питання набувають у контексті підприємств поліграфічної галузі, де трудові ресурси мають вирішальне значення для забезпечення конкурентоспроможності продукції та стабільного функціонування підприємства.

Науково-теоретичну базу дослідження формують праці провідних вітчизняних і зарубіжних учених, зокрема: В.А. Дятлова, О.Є. Кузьміна, Е.А. Уткіна, В.І. Подлесних, В.І. Герчикова, Р.С. Каплана, Д.П. Нортон, а також Г.О. Дорошенка, А.М. Колота, А.П. Кабанова, Н.В. Полянського. Їх дослідження створили методологічне підґрунтя для формування сучасних моделей управління персоналом і систем мотивації в організаціях.

Метою кваліфікаційної роботи є теоретичне обґрунтування та практична розробка комплексу заходів із вдосконалення системи мотивації персоналу на прикладі ТОВ «Видавниче підприємство «Поліекспрес».

Для досягнення поставленої мети у роботі вирішено наступні завдання:

- здійснено аналіз наукових підходів до сутності, функцій, принципів і методів мотивації;
- вивчено досвід зарубіжних країн у сфері управління мотивацією персоналу;
- проведено організаційно-економічний аналіз діяльності ТОВ «Видавниче підприємство «Поліекспрес»;
- досліджено особливості існуючої системи мотивації персоналу підприємства;
- розроблено низку практичних заходів для вдосконалення мотиваційної політики;
- здійснено економічне обґрунтування ефективності впроваджених пропозицій.

Об'єктом дослідження виступає система управління мотивацією персоналу підприємства ТОВ «Видавниче підприємство «Поліекспрес».

Предметом дослідження є сукупність теоретичних положень і прикладних інструментів, які формують основу управління мотивацією персоналу в умовах функціонування підприємства.

Методологічну основу дослідження складає використання загальнонаукових методів аналізу та синтезу, індукції і дедукції, а також методів фінансово-економічного аналізу, включаючи порівняння відносних показників, табличне подання даних, статистичний і ситуаційний аналіз, групування та графічну інтерпретацію результатів.

Наукова новизна роботи полягає у вдосконаленні теоретико-методологічних засад формування ефективної системи мотивації персоналу в контексті реалій типографічного підприємства. Зокрема, запропоновано адаптацію мотиваційних інструментів до вікових особливостей працівників із урахуванням теорії поколінь. Запропоновано оновлену систему розвитку персоналу, адаптовану до специфіки діяльності ТОВ «Видавниче підприємство «Поліекспрес».

Практична значущість полягає у можливості впровадження запропонованих заходів у діяльність досліджуваного підприємства з метою підвищення рівня мотивації персоналу, зменшення плинності кадрів, підвищення продуктивності праці та формування сприятливого мікроклімату в колективі.

Результати дослідження були апробовані в рамках міжнародної науково-практичної конференції «Інформаційні технології: наука, техніка, технологія, освіта, здоров'я MicroCAD-2025» (м. Харків, 2025 р.) у вигляді тез доповіді на тему: «Удосконалення механізмів мотивації персоналу підприємства».

РОЗДІЛ 1

ТЕОРИТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1 Теоретична сутність мотивації персоналу та її функціонально-організаційні засади

У контексті сучасних соціально-економічних трансформацій в Україні проблема ефективної мотивації працівників набула стратегічного значення. Як один із фундаментальних інструментів впливу на продуктивність, мотивація забезпечує реалізацію цілей як на рівні окремого працівника, так і підприємства загалом. Для менеджменту вкрай важливо володіти розумінням закономірностей мотиваційних процесів з метою оптимізації людського капіталу на всіх етапах трудової діяльності [2, с. 239].

Загалом управління персоналом можна розглядати як систему впливу на внутрішні спонукання працівника. У рутинних процесах мотиваційна складова часто діє підсвідомо, завдяки стійким установкам та сформованим поведінковим шаблонам. Проте, при стратегічному підході управління повинно враховувати як внутрішні мотиви особистості, так і зовнішні стимули, що спонукають до дій.

Мотиваційна складова трудової діяльності — це багатофакторне явище, в основі якого лежить взаємодія психологічних потреб людини з об'єктивними умовами праці. Ефективність функціонування ТОВ "Поліекспрес" значною мірою залежить від здатності керівництва створити систему мотивації, що синхронізує інтереси працівника та організації. Це означає необхідність комплексного підходу до розуміння особистісних характеристик, потреб, цінностей, а також організаційної культури.

З позицій практичного менеджменту, мотивація виступає як засіб активізації потенціалу працівників, формування їх орієнтації на досягнення

високих результатів. Доведено, що високий рівень мотивації прямо корелює з продуктивністю праці, незалежно від базового рівня освіти чи досвіду працівника.

У науковій літературі представлено широкий спектр підходів до визначення мотивації. Деякі автори акцентують увагу на психологічному аспекті, розглядаючи мотивацію як внутрішній стан, інші — на процесуальному підході, трактуючи її як динамічний механізм активізації діяльності.

Мотивація персоналу виступає ключовим чинником реалізації інтересів усіх учасників трудових відносин. Вона забезпечує ефективну взаємодію між роботодавцем і працівниками, активізує механізми підвищення трудової активності та сприяє формуванню позитивного соціально-психологічного клімату в організації. З огляду на це, впроваджуючи управлінські процеси в компанії, слід брати до уваги, що працівники з вищим рівнем внутрішньої мотивації демонструють вищу продуктивність, незалежно від рівня освіти чи посади [2, с. 54].

Мотивація тісно пов'язана з індивідуальними потребами, цінностями, очікуваннями й установками працівника, а також із зовнішніми умовами, які формуються у виробничому середовищі. Вона визначає не лише рівень залученості до виконання завдань, а й готовність до інноваційної діяльності, професійного зростання та відповідальності за результати праці. Саме тому формування ефективної мотиваційної системи має стратегічне значення для забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Ігнорування мотиваційних чинників може призвести до пасивності персоналу, зниження продуктивності праці та зростання плинності кадрів.

Сутність мотивації полягає в тому, що вона є внутрішнім рушієм людської поведінки, який обумовлює вибір напрямку діяльності, інтенсивність зусиль і стійкість до труднощів на шляху до досягнення мети. Вона виникає на перетині внутрішніх психофізіологічних потреб

особистості та зовнішніх умов її життєдіяльності, що створюють відповідні стимули для активізації поведінки.

Мотивація не є стабільною характеристикою — вона змінюється під впливом досвіду, соціального контексту, успішності попередніх дій і системи цінностей особистості. Вона може мати як інтринсивну (внутрішню) природу (коли діяльність є самоцінною), так і екстринсивну (зовнішню) (коли рушієм є винагороди або уникнення покарання). Важливо, що мотивація — це не просто відповідь на брак чогось (дефіцит), а й форма позитивної цілеспрямованості, що пов'язана з прагненням до розвитку, самореалізації, визнання, впливу. Наприклад, відповідно до теорії самоактуалізації Маслоу, найвищим рівнем мотивації є прагнення людини реалізувати свій потенціал у повній мірі. У цьому контексті мотивація постає як глибоко особистісне явище, що інтегрує розум, емоції, цінності та досвід.

Крім того, в умовах сучасної економіки знань мотивація дедалі більше перетворюється на інтелектуальний капітал організації. Компанії, які вміють розпізнавати й підтримувати справжні джерела мотивації своїх працівників, здатні досягати сталого зростання, інноваційної динаміки та високої лояльності персоналу. У цьому полягає стратегічне значення розуміння сутності мотивації як інструмента управління людським потенціалом.

Сучасна наукова думка щодо сутності мотивації характеризується значною концептуальною неоднорідністю.

Це зумовлено різними підходами до пояснення природи мотивації — від біологічних і психологічних до соціально-економічних. Дослідники по-різному інтерпретують співвідношення зовнішніх і внутрішніх стимулів, а також вплив цінностей, очікувань і організаційного середовища на поведінку працівників.

Відсутність єдиного підходу до її визначення створює термінологічну та методологічну невизначеність. У зв'язку з цим доцільно систематизувати існуючі теоретичні підходи до трактування поняття «мотивація», що подано в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Підходи до інтерпретації поняття «мотивація персоналу»

Літературні джерела	Визначення	Критерії
Колот А. М. [3 с.337]	Мотивація розглядається як комплексний психофізіологічний стан особистості, що відображає її актуальні потреби, інтереси та ціннісні орієнтири, які проявляються через рівень активності у професійній діяльності. Цей стан формується під впливом як внутрішніх факторів (мотивів, очікувань, переконань, установок), так і зовнішніх стимулів, що створюють відповідне соціальне та організаційне середовище.	Динамічний процес, що постійно змінюється відповідно до змін індивідуального досвіду, умов праці та цілей, які ставить перед собою працівник).
Подлесних В. І. [4 с 20]	Мотивація — це цілеспрямований процес впливу на поведінку працівників, що активізує їхню трудову діяльність і формує внутрішню зацікавленість у досягненні стратегічних і оперативних цілей організації.	Сприяє узгодженню індивідуальних зусиль із загальними завданнями підприємства, забезпечуючи високу результативність та орієнтацію на спільний успіх.
Дятлов В.А. [5 с. 178]	Мотивація — це усвідомлене прагнення індивіда реалізувати власні потреби та інтереси через участь у професійній діяльності, яка виступає засобом досягнення особистісно значущих цілей.	У цьому контексті трудова діяльність розглядається не лише як обов'язок або засіб отримання винагороди, а як інструмент самореалізації, задоволення внутрішніх запитів і формування почуття значущості у соціальному середовищі.
Уткін Е. А. [6 с. 95]	Мотивація — це внутрішнє прагнення індивіда задовольнити особисті потреби та досягти	Поведінка людини під впливом внутрішніх чи зовнішніх факторів

	визначених цілей шляхом цілеспрямованої професійної діяльності. Вона ґрунтується на усвідомленому або неусвідомленому бажанні досягти результату, що має суб'єктивну цінність для працівника — матеріальну, соціальну, професійну чи емоційну. Мотивація активізується тоді, коли працівник усвідомлює зв'язок між власними зусиллями, досягненням мети й отриманням бажаної винагороди.	
Кабанов А. [7 с. 4]	Мотивація постає як цілеспрямовано сформований результат впливу системи ретельно відібраних стимулів, які активізують внутрішню готовність працівника до професійної діяльності.	Ефективність цього процесу залежить від індивідуального сприйняття стимулів, їхньої відповідності потребам, очікуванням та ціннісним орієнтирам працівника, а також від здатності організації адаптувати ці стимули до специфіки конкретного трудового середовища.
Кузьмін О.Є. [8 с. 29]	Мотивація — це цілеспрямований процес внутрішньої та зовнішньої активації поведінки особи або групи осіб, який забезпечує усвідомлене залучення до діяльності, орієнтованої на досягнення як особистих, так і спільних цілей організації.	Вона виступає механізмом, що поєднує індивідуальні прагнення працівників із стратегічними завданнями підприємства, формуючи умови для зростання ефективності та командної взаємодії.

Джерело: складено автором на основі джерел [3,4,5,6,7,8]

Узагальнюючи численні підходи до трактування мотивації, її можна розглядати як динамічний процес, що виникає у відповідь на певні фізіологічні або психологічні потреби та виявляється в цілеспрямованій

поведінці індивіда, орієнтованій на досягнення значущих результатів або отримання очікуваної винагороди.

Одним із першочергових завдань менеджменту сучасного підприємства є створення таких умов, які б сприяли розвитку внутрішньої, стійкої мотивації персоналу. Це, у свою чергу, зменшує залежність працівників від зовнішніх стимулів і дозволяє сформувати середовище, де рушійною силою трудової активності стає самомотивація. Саме внутрішній інтерес до роботи, задоволення від досягнутих результатів і впевненість у значущості власного внеску виступають фундаментальними орієнтирами ефективної системи мотивації.

Серед ключових показників, що відображають рівень самомотивації працівників, можна виокремити:

- емоційне піднесення від виконання професійних обов'язків;
- глибоку включеність у робочий процес;
- ототожнення себе з цінностями та місією організації;
- відкритість до співпраці й новаторства;
- зменшення потреби в зовнішньому контролі чи примусових методах стимулювання.

Організація, що прагне до стабільного розвитку та конкурентоспроможності, не може досягти високих результатів без залученого, ініціативного персоналу, який поділяє стратегічні цілі компанії та вмотивований досягати їх через особисту залученість. Саме тому питання мотивації працівників привертає постійну увагу як практиків управління, так і дослідників у сфері організаційного розвитку. Хоча мотивація не є єдиним чинником, що впливає на продуктивність праці, її роль у формуванні трудової поведінки є беззаперечно важливою [3, с. 337].

Фундаментом мотиваційного процесу є людські потреби — біологічні, соціальні або особистісні. Саме вони активізують внутрішню напругу, яка трансформується в конкретні дії, спрямовані на її подолання або зниження.

Важливо, щоб система мотивації у трудовому середовищі була не лише ефективною, а й адаптивною — здатною реагувати на зміни індивідуальних і колективних очікувань.

Феномен мотивації ґрунтується на фундаментальному взаємозв'язку між поведінкою індивіда та його внутрішніми потребами. Людина — це не просто виконавець зовнішніх вимог, а суб'єкт із постійно змінюваними прагненнями, очікуваннями та індивідуальним досвідом. Саме незадоволеність певної потреби — як базового, так і соціального характеру — породжує внутрішню напругу, яка трансформується у прагнення до дії, спрямованої на досягнення внутрішньої рівноваги. У ситуації, коли потреба залишається незадоволеною, зростає психоемоційна напруга, що проявляється у відчутті незадоволення, тривожності або занепокоєння. Натомість ефективна мотиваційна система дозволяє спрямувати цей внутрішній імпульс у конструктивне русло — до продуктивної праці, самореалізації та досягнення особистих і колективних цілей. Таким чином, мотивація виконує не лише функцію спонукання до дії, а й виступає механізмом внутрішнього саморегулювання, що забезпечує сталість і змістовність професійної поведінки.

З цією метою управлінці мають глибоко розуміти механізми трудової мотивації, що вимагає опори на низку принципів. Ці принципи повинні відповідати загальній управлінській стратегії організації, її цілям, методам впливу та правилам взаємодії з персоналом. Їх систематизовану характеристику представлено в таблиці 1.2 [14, с. 56].

Таблиця 1.2 – Принципи мотивації та їх сутність

Назва принципу	Сутність принципу
Принцип науковості	Передбачає розробку та впровадження мотиваційної системи на основі наукових досліджень у галузі психології, соціології, економіки та менеджменту. Ефективна система мотивації має ґрунтуватися на глибокому розумінні механізмів людської поведінки, закономірностей трудової

	активності та динаміки потреб. Застосування наукового підходу забезпечує об'єктивність, прогнозованість і сталість результатів мотиваційного впливу.
Принцип досягнення	Сутність цього принципу полягає в тому, що працівники повинні чітко усвідомлювати зв'язок між своїм внеском у результативність організації та системою заохочень. Мотиваційні механізми мають стимулювати прагнення до досягнення конкретних цілей, підвищення результативності, ініціативності та самореалізації. Винагороди мають бути пропорційні зусиллям і досягнутим результатам, що формує внутрішню зацікавленість у продуктивній діяльності.
Принцип ієрархічної організації мотивів	Мотиваційні впливи повинні відповідати актуальному рівню потреб працівника в ієрархії: від базових фізіологічних до вищих соціальних, статусних і самореалізаційних. Розуміння цієї ієрархії дозволяє керівництву обирати найбільш релевантні стимули та правильно розставляти акценти у програмі мотивації залежно від індивідуальних особливостей персоналу.
Принцип справедливості	Справедливість є ключовим фактором для формування довіри до системи мотивації. Працівники повинні відчувати об'єктивність і неупередженість в оцінці їхньої праці та розподілі винагород. Порушення принципу справедливості веде до зниження мотивації, емоційного вигорання, конфліктів у колективі та втрати лояльності до організації. Навпаки, дотримання принципу справедливості зміцнює соціальний капітал підприємства.
Принцип підзвітності	Цей принцип передбачає, що працівники повинні мати не лише права, але й чітко усвідомлену відповідальність за результати своєї діяльності. Підзвітність формує внутрішню дисципліну, відповідальне ставлення до завдань та сприяє самоконтролю. У поєднанні з делегуванням повноважень цей принцип створює основу для довіри і зрілої корпоративної культури.
Принцип визнання	Визнання досягнень працівника (як матеріальне, так і нематеріальне) виконує потужну мотиваційну функцію. Позитивна оцінка з боку керівництва та колег стимулює повторення бажаної поведінки, зміцнює відчуття значущості, впливає на самооцінку та рівень задоволеності працею. Система визнання має бути регулярною, прозорою та персоналізованою.
Принцип зростання	Передбачає створення умов, які забезпечують працівнику можливість професійного й особистісного розвитку. Це

	включає доступ до навчання, кар'єрні перспективи, розширення компетенцій. Людина, яка бачить перспективу самореалізації, залишається залученою, активною та лояльною до організації. Стимулювання зростання — це інвестиція в людський капітал, що безпосередньо впливає на стратегічну стабільність підприємства.
--	--

Джерело: складено автором [14 с. 56]

Таким чином, усвідомлення фундаментальних принципів мотивації персоналу виступає не лише корисним, а й критично необхідним для сучасного менеджера. У добу швидких трансформацій, цифровізації та підвищеної конкуренції, саме грамотне управління мотиваційними процесами стає ключовим елементом у забезпеченні стабільності, розвитку й адаптивності організації. Ефективна система мотивації дозволяє перетворити внутрішній потенціал працівників на конкретні результати, спрямовані на досягнення стратегічних цілей підприємства.

Успішний керівник — це не той, хто просто контролює, а той, хто здатен надихнути, залучити і розкрити особистісний потенціал співробітників. У цьому контексті мотивація перетворюється на інструмент соціального впливу, за допомогою якого можна не лише спрямовувати поведінку працівників, а й формувати культуру відповідальності, ініціативності та самореалізації.

Сучасні підходи до управління все частіше відходять від застарілої моделі «винагороди та покарання» і фокусуються на створенні гнучких, динамічних систем, які враховують індивідуальні особливості, мотиваційні профілі та життєві орієнтири персоналу. Відтак, мотивація — це не лише управлінська технологія, а цілісна філософія ведення бізнесу, орієнтована на довгострокове партнерство між працівником і роботодавцем.

Важливо зазначити, що в межах ефективною мотиваційної політики особливу увагу слід приділяти функціям мотивації, які виступають

механізмами практичної реалізації мотиваційного впливу (див. табл. 1.3). Їх завдання — не просто спонукати до дії, а формувати стабільну, цілеспрямовану поведінку, яка узгоджується з корпоративною стратегією. Функції мотивації охоплюють широкий спектр впливу — від ініціювання трудової активності до підтримки бажаних моделей поведінки, регуляції відхилень, формування зворотного зв'язку та створення умов для ефективної комунікації в колективі. Саме завдяки цим функціям мотивація інтегрується у загальну систему управління підприємством і перетворюється на її невід'ємну складову. Вона виконує роль не просто підтримуючого чинника, а стратегічного важеля підвищення ефективності управлінських рішень.

Таблиця 1.3 – Функції мотивації та їх сутність

Назва функції	Сутність функції
Спонукальна функція	Полягає в активації внутрішньої енергії працівника, спонуканні його до дій, які спрямовані на досягнення конкретної мети. Вона реалізується через формування мотивів, які відповідають потребам, інтересам та прагненням особистості. Саме ця функція виступає стартовим механізмом залучення працівника до трудової активності, оскільки без внутрішнього поштовху (мотиваційного імпульсу) дія не розпочинається.
Напрямна функція	Полягає в орієнтації поведінки працівника у визначеному напрямку. Мотивація не просто активізує людину, а й допомагає спрямувати її зусилля на досягнення цілей, що відповідають цілям організації. Завдяки цій функції енергія працівника не розсіюється, а концентрується на стратегічно важливих завданнях. Напрямна функція особливо важлива для ефективного делегування та постановки задач.
Пояснювальна функція	Розкриває логіку та причини певної поведінки особистості в організації. Вона дозволяє менеджерам зрозуміти, чому працівники вчиняють саме так, а не інакше, які фактори формують їх мотиваційні орієнтири. У практиці управління ця функція сприяє аналізу ефективності мотиваційної системи та її адаптації до індивідуальних і групових особливостей персоналу.

Підтримуюча функція	Її завдання — утримувати бажану модель поведінки працівника в стабільному стані протягом тривалого часу. Після початкового спонукання мотивація повинна підтримуватись системою заохочень, визнання та позитивного зворотного зв'язку. Завдяки цій функції забезпечується сталість трудової активності, лояльність і тривала залученість до виконання обов'язків.
Регулятивна функція	Дозволяє коригувати поведінку працівників у відповідності до змін зовнішнього та внутрішнього середовища. Вона реалізується через систему стимулів і санкцій, які допомагають посилювати ефективну поведінку та нейтралізувати небажану. Таким чином, мотивація виконує роль інструменту соціальної регуляції в межах організаційної структури.
Комунікативна функція	Проявляється у створенні ефективного каналу взаємодії між працівником і роботодавцем. Мотиваційні механізми можуть виступати формою зворотного зв'язку, що дозволяє сторонам обмінюватися очікуваннями, цілями, оцінками. Завдяки комунікативній функції мотивація сприяє формуванню відкритої, довірливої атмосфери в колективі та підвищенню рівня соціального капіталу в організації.
Контролююча функція	Полягає у спостереженні за відповідністю фактичної поведінки працівників встановленим нормам і стандартам. Вона включає аналіз результатів діяльності, порівняння їх із очікуваними показниками та впровадження коригувальних дій за потреби. Ця функція дозволяє своєчасно реагувати на відхилення в роботі персоналу та забезпечувати досягнення поставлених організаційних цілей.

Джерело: складено автором [15 с. 142; 16 с. 97]

Для ефективного управління мотиваційними процесами сучасний керівник має насамперед глибоко розуміти особистісні потреби, цінності, життєві орієнтири й очікування своїх співробітників. Це не лише про аналіз поведінкових моделей, а про спробу побачити індивідуальність кожного працівника у контексті його внутрішніх прагнень, професійних амбіцій і рівня емоційної залученості. Важливо ідентифікувати не лише фактори, які стимулюють активність, а й ті, що можуть пригнічувати ініціативу — зокрема, страхи, недовіру, втому від монотонності чи емоційне вигорання.

На основі такого аналізу менеджер має формувати систему мотиваторів — як матеріального, так і нематеріального характеру — орієнтовану на персоналізований підхід. Це може включати як гнучкі графіки, програми професійного розвитку, визнання досягнень, участь у прийнятті рішень, так і індивідуальні траєкторії кар'єрного зростання. Не менш важливо — створити таке робоче середовище, де люди відчують себе не лише ресурсом, а значущими суб'єктами змін, здатними впливати на спільний результат.

Ключовим є постійний моніторинг ефективності впроваджених інструментів мотивації. Це має бути гнучка система зворотного зв'язку, що дозволяє оперативно адаптувати підходи залежно від динаміки зовнішніх умов, настроїв у команді чи етапів життєвого циклу проєкту. Врешті, ефективна мотивація — це не набір інструкцій, а живий, чутливий до контексту управлінський процес, який вимагає емпатії, стратегічного мислення та глибокого розуміння людської природи.

1.2. Адаптивні моделі управління мотивацією персоналу в контексті поколіннєвих особливостей

У контексті трансформації економіки України, що характеризується переходом до ринкових принципів господарювання, сучасним підприємствам необхідно не просто адаптуватися до нових умов, а активно формувати стратегічну орієнтацію на зміни, інновації та гнучкість управлінських рішень. Це передбачає не лише врахування законодавчих вимог і ринкових потреб, а й перенавчання управлінських структур новим форматам економічної поведінки, побудованої на взаємодії, відповідальності та ефективності.

У таких умовах зростає значущість людського капіталу як ключового активу підприємства, а внесок кожного співробітника в досягнення організаційних результатів набуває стратегічного значення. Одним із головних завдань для забезпечення стабільного розвитку підприємства стає формування дієвої системи управління персоналом, що передбачає пошук не просто ефективних, а гнучких, адаптивних і довгострокових мотиваційних механізмів. Мотивація працівників, у цьому контексті, постає не як допоміжний інструмент, а як центральний фактор підвищення продуктивності, інноваційності та організаційної лояльності [16, с. 97].

Сучасним організаціям необхідно як ніколи швидко впроваджувати інноваційні системи стимулювання, здатні реагувати на динаміку потреб персоналу, ринкові зміни та виклики цифрової трансформації. Йдеться не лише про матеріальні стимули, а передусім про ціннісно-орієнтовану модель, що поєднує соціальне визнання, можливості професійного зростання, гнучкі форми зайнятості та якісну корпоративну культуру.

Система стимулювання персоналу — це інтегрована сукупність організаційних підходів, нормативів і практик, покликана не тільки контролювати трудову поведінку працівників, але й мотивувати їх до ініціативності, відповідальності й досягнення синергії між індивідуальними та колективними цілями. Методи стимулювання, у свою чергу, виступають як інструменти реалізації стратегій управління персоналом, що охоплюють як управлінський вплив, так і створення сприятливого середовища для розвитку трудового потенціалу [17, с. 253].

Найефективнішими визнано ті мотиваційні системи, які базуються на прозорих і справедливих критеріях оцінки особистого внеску, що дозволяє об'єктивно вимірювати не лише результативність діяльності окремого співробітника, а й функціональну ефективність структурного підрозділу. Принцип справедливості, у поєднанні з визнанням індивідуальних досягнень, є не лише етичним орієнтиром, а й механізмом формування

довіри, що забезпечує довгострокову залученість персоналу до розвитку компанії [18, с. 302].

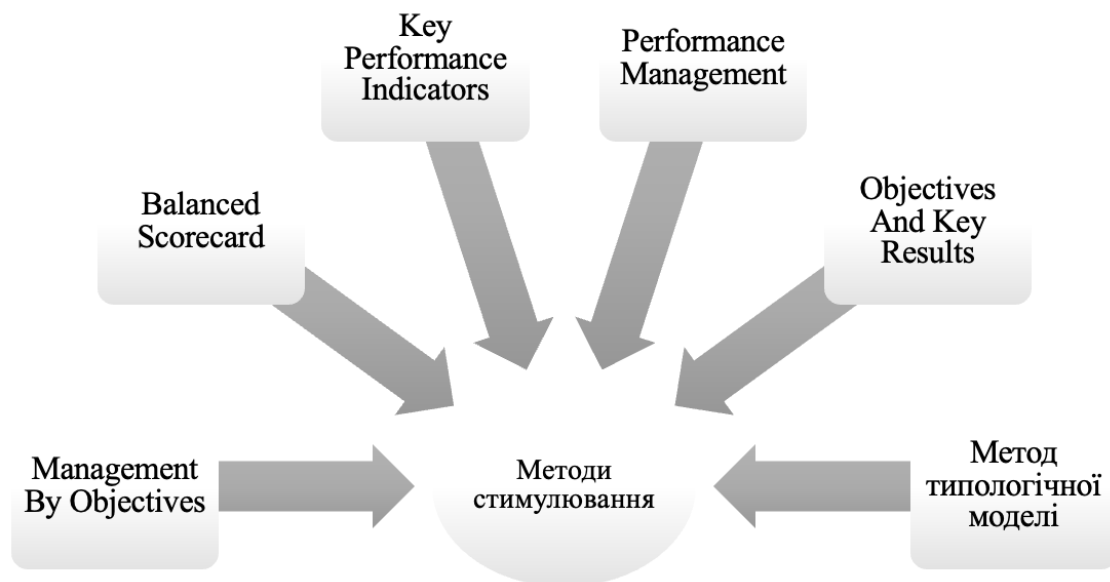


Рисунок 1.1 – Комплекс методів управління мотивацією персоналу
Джерело: складено автором на основі [18 с. 17]

Метод управління за цілями (Management by Objectives, MBO) — це сучасна управлінська парадигма, що ґрунтується на системній узгодженості стратегічних, тактичних та індивідуальних цілей усередині організації. На відміну від традиційних адміністративно-командних моделей, де співробітники виконують завдання, не завжди усвідомлюючи їх загальну цінність, метод MBO передбачає активне залучення працівників до процесу формулювання цілей, що підвищує рівень їх мотивації, відповідальності та самоідентифікації з корпоративною стратегією.

Автором концепції вважається Пітер Друкер, який у 1954 році вперше сформулював ідею про необхідність цілеспрямованої участі персоналу у визначенні напрямів розвитку компанії. На відміну від жорстких систем

контролю, які домінували в той час, Друкер запропонував інструмент, що поєднує гнучкість управління з високим рівнем персональної відповідальності.

Суть методу полягає в перетворенні глобальних організаційних цілей на чітко структуровані завдання для кожного підрозділу, команди або окремого працівника. Цілі при цьому не нав'язуються згори, а виробляються спільно, у результаті конструктивного діалогу між керівництвом і підлеглими. Такий підхід сприяє створенню атмосфери партнерства, довіри та взаємної зацікавленості в досягненні результату.

Однією з ключових переваг МВО є можливість "оцифрувати" абстрактні завдання, перевівши їх у формат кількісно вимірюваних цілей — відповідно до принципу SMART (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound). Саме така формалізація дозволяє не лише об'єктивно оцінити виконання цілей, а й гнучко коригувати дії залежно від змін у внутрішньому чи зовнішньому середовищі.

Крім того, метод МВО сприяє розвитку управлінської культури, заснованої на прозорості, відкритій комунікації та постійній зворотній дії. Він дозволяє персоналу не просто виконувати завдання, а й осмислено рухатись до результату, відчуваючи свою значущість для організації загалом.

Успішна реалізація цього підходу передбачає наявність зрілої корпоративної культури, здатної сприймати співробітників не як виконавців, а як співтворців цінності. Саме тому МВО активно впроваджується у провідних компаніях світу, що орієнтуються на довгостроковий розвиток, інноваційність та ефективне управління людським капіталом.



Рисунок 1.2 – Формування ефективних цілей за методом SMART

Джерело: складено автором [20 с. 32]

Метод управління за цілями (Management by Objectives, MBO) ґрунтується на системному підході до планування та оцінювання результатів діяльності організації та її працівників. Його ключовою ідеєю є узгодження стратегічних і оперативних цілей підприємства з особистими завданнями кожного працівника. На початку планового періоду (місяця, кварталу чи року) на всіх рівнях — від організації загалом до окремого співробітника — формулюються конкретні, вимірювані й досяжні цілі. Зазвичай їх кількість обмежується 3–5 пріоритетами, що дозволяє зосередитися на справді важливих аспектах роботи.

Кожна мета повинна мати чіткі критерії оцінки, часові рамки та відповідального виконавця. Уся система орієнтована на результат: преміальні виплати (або бонусна частина заробітної плати) безпосередньо залежать від досягнення запланованих показників. Наприкінці кожного циклу проводиться детальний аналіз результативності — як на рівні індивіда, так і команди або підрозділу.

Цей підхід не лише стимулює працівників до більш ефективної праці, а й формує культуру відповідальності, прозорості та самоорганізації. Він сприяє перетворенню стратегічних цілей компанії на зрозумілі, операційно досяжні задачі, з якими працівники можуть ідентифікуватися. До того ж, участь співробітників у постановці цілей підвищує їх залученість, мотивацію та почуття власного внеску в успіх організації.

Цілеспрямований процес управління за цілями включає чотири базові етапи (див. рис. 1.3):

1. Постановка індивідуальних і командних цілей відповідно до стратегічних орієнтирів компанії.
2. Періодична взаємодія між керівниками та працівниками для корекції напрямку руху та підтримки.
3. Самооцінка та оцінка результатів за встановленими критеріями.
4. Прийняття рішень щодо матеріального та нематеріального заохочення за досягнення.

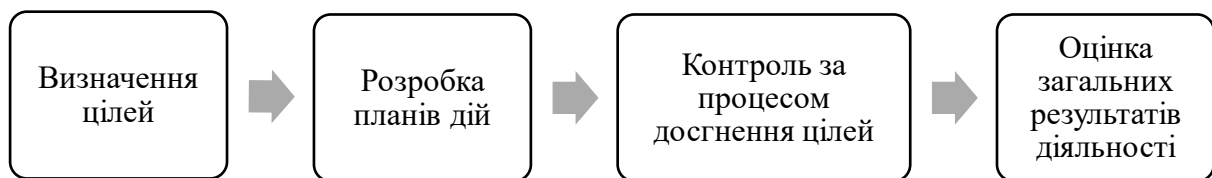


Рисунок 1.3 – Структура процесу управління, орієнтованого на досягнення цілей

Джерело: складено автором [20 с. 62]

У сучасному мінливому бізнес-середовищі спроби оцінювати успіх підприємства виключно за допомогою фінансових показників виявляються обмеженими та короткозорими. Саме цю проблему поставили перед собою американські вчені Роберт Каплан і Девід Нортон, які у 1992 році запропонували радикально нову концепцію стратегічного управління – збалансовану систему показників (Balanced Scorecard, BSC).

Першопочатково дослідники звернули увагу на те, що прагнення компаній до зменшення витрат задля короткострокового зростання фінансових результатів (наприклад, шляхом скорочення інвестицій у навчання персоналу, маркетинг чи обслуговування клієнтів) у довготривалій перспективі призводить до ослаблення конкурентних позицій і зниження стійкості бізнесу. Ба більше, виявилось, що більшість

працівників часто не усвідомлюють власного внеску в досягнення стратегічних цілей компанії, що суттєво знижує рівень мотивації та ініціативності в реалізації операційних процесів.

На основі глибокого аналізу організаційної поведінки та систем управління Каплан і Нортон запропонували підхід, який дозволяє оцінити діяльність підприємства не лише з фінансової точки зору, а й через призму нематеріальних активів — таких як інтелектуальний капітал, рівень задоволеності клієнтів, внутрішні процеси, що створюють цінність, та інноваційна спроможність компанії.

Основні виміри BSC:

Фінансовий вимір — оцінка традиційних показників прибутковості, рентабельності, оборотності капіталу та ін., що свідчать про фінансове здоров'я компанії.

Клієнтський вимір — аналіз ступеня задоволеності, лояльності, утримання клієнтів та частки ринку у визначених сегментах.

Внутрішні бізнес-процеси — вимірювання ефективності ключових операцій, які формують конкурентні переваги, включаючи інноваційність, гнучкість і якість виконання.

Навчання та розвиток персоналу — фокус на створенні умов для постійного розвитку знань, навичок і культури адаптивності серед співробітників.

Інноваційність BSC полягає у створенні інтегрованої карти стратегічних цілей, де всі напрями розвитку взаємопов'язані через ключові показники ефективності (KPI). Ці індикатори перетворюють абстрактну стратегію на конкретну систему дій, зрозумілу для кожного співробітника, а також забезпечують вертикальну узгодженість між загальною візією компанії та щоденною операційною діяльністю.

Особливої уваги потребує формування системи KPI, які повинні бути не лише кількісно вимірюваними, а й мотиваційно значущими для

працівників. Якщо показник не викликає в людини емоційного відгуку чи не пов'язаний із її посадовими обов'язками — він втрачає сенс як інструмент впливу. Ефективна система BSC передбачає прозорість метрик, регулярний моніторинг прогресу та чітке зворотне повідомлення.

Крім того, баланс між короткостроковими тактичними цілями і довгостроковими стратегічними орієнтирами дозволяє компаніям уникати ситуацій, коли «фінансовий успіх сьогодні» досягається ціною «втрати майбутнього». Завдяки цьому BSC стає не просто звітом для топменеджменту, а інструментом трансформаційної стратегії, що стимулює інновації, підвищує залученість працівників і сприяє сталому розвитку організації.

У сучасному світі, що стрімко змінюється, роботодавці все частіше стикаються з потребою адаптувати системи мотивації персоналу до особливостей різних поколінь. Молоді працівники — представники поколінь Y (міленіалів) та Z — мають інші очікування, пріоритети та стиль взаємодії з роботодавцем, ніж попередні покоління. Якщо раніше ключовими мотиваторами були стабільність, висока заробітна плата та кар'єрна ієрархія, то зараз молодь більше цінує гнучкість, особистий розвиток, сенс роботи, здоровий баланс між особистим життям і кар'єрою.

Для того щоб ефективно працювати з молоддю, важливо розуміти відмінності між поколіннями. Покоління Z, яке входить у ринок праці зараз, виросло в цифровому світі. Вони звикли до швидкого зворотного зв'язку, не бояться змін і не прив'язані до стабільної роботи на десятиліття вперед. Покоління Y, у свою чергу, орієнтується на цінності, можливості навчання та можливість бути почутим у команді.

У зв'язку з цим класичні підходи до мотивації потребують переосмислення. Компанії, які хочуть утримувати молодих і талановитих спеціалістів, повинні впроваджувати сучасні інструменти мотивації:

гейміфікацію, менторські програми, внутрішні освітні платформи, гнучкий графік, а також прозорі механізми визнання та кар'єрного розвитку.

Ці інструменти мають бути адаптовані до цифрового стилю мислення молодих поколінь і створювати відчуття значущості та залученості до справи. Важливо, щоб мотиваційна система не лише заохочувала до результату, а й підтримувала особистий розвиток, ініціативність і емоційний зв'язок працівника з організацією.

Дуже важливо, щоб система мотивації базувалася на чіткому розумінні поколіннєвих потреб і постійно оновлювалася відповідно до трендів. Лише в цьому випадку вона буде справді ефективною і допоможе побудувати продуктивне, довірливе та стійке робоче середовище.

Покоління	Роки народження	Ключові характеристики
Baby Boomers	1946–1964	Це покоління, що виросло у період післявоєнного економічного піднесення. Вони виховувалися в умовах стабільності, традиційних цінностей і культу праці. Для бейб-бумерів характерна висока лояльність до роботодавця, дисципліна, готовність працювати довго і наполегливо. Вони цінують ієрархію, формальність в управлінні, чітку структуру обов'язків та стабільну пенсію. У роботі орієнтуються на кар'єрний ріст, але в межах однієї організації.
Покоління X	1965–1980	Це перше покоління, яке почало відходити від «життя на роботі» до ідеї балансу між роботою та особистим життям. Вони прагматичні, самостійні, часто скептичні до авторитетів. Покоління X звикло до стресів, змін і трансформацій, зокрема у 90-х роках. Вони добре адаптуються до нових умов, активно використовують технології, але не залежать від них. Цінують незалежність, стабільність і можливість розвиватися, але без втрати особистого часу.
Покоління Y (міленіали)	1981–1996	Міленіали виросли на стику аналогової і цифрової епохи. Це покоління, для якого

		важливі гнучкий графік, можливість самореалізації та постійного розвитку. Вони шукають сенс у роботі, хочуть впливати на результати і отримувати зворотний зв'язок. Їм важливе визнання, відчуття причетності, а також цінності компанії, з якою вони себе асоціюють. Міленіали активно використовують цифрові інструменти і мають високі очікування до корпоративної культури та лідерства.
Покоління Z	1997–2012	Це «цифрове покоління», яке не пам'ятає життя без інтернету, смартфонів, соцмереж. Вони відрізняються високим рівнем технологічної грамотності, орієнтованістю на швидкий результат, але при цьому шукають глибокий сенс, екологічну свідомість та сталий розвиток. Z-покоління цінує автономність, самостійність у навчанні та роботі, прагне гнучкості й нових форм взаємодії. Їм важливі візуальний контент, короткий формат комунікації та можливість проявляти себе.
Покоління Alpha	2012 - 2024	Представники покоління Альфа мають високий рівень цифрової обізнаності, швидко адаптуються до нових технологій і відрізняються візуальним типом сприйняття інформації. Вони ростуть у світі, де освіта, розваги та соціалізація все більше зміщуються в онлайн-простір, що формує унікальні навички, але водночас створює виклики у розвитку живого міжособистісного спілкування, емоційного інтелекту та критичного мислення

Рисунок 1.4 – Когортна характеристика працівників різних поколінь

Джерело: складено автором [21, 24, 26]

Таким чином, врахування поколіннєвих особливостей у системі мотивації не є даниною моді, а необхідною умовою ефективного управління персоналом у сучасному динамічному середовищі. Розуміння потреб молодих працівників дозволяє не лише підвищити їхню залученість і продуктивність, а й сформувати лояльну, інноваційну та адаптивну команду, здатну забезпечити сталий розвиток організації в майбутньому.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ В ТОВ «ВИДАВНИЧЕ ПІДПРИЄМСТВО «ПОЛІЕКСПРЕС»

2.1. Аналіз виробничо-економічних показників та організаційного середовища підприємства «Поліекспрес»

Для проведення дослідження було обрано ТОВ «Видавниче підприємство «Поліекспрес» — сучасне поліграфічне підприємство, яке успішно функціонує на ринку України з 2005 року. Компанія спеціалізується на виготовленні самоклеючих та багатошарових етикеток, що знаходять широке застосування в харчовій, фармацевтичній, косметичній, хімічній та інших галузях промисловості. Завдяки гнучкому підходу до виробництва, постійному впровадженню інновацій та орієнтації на потреби клієнтів, підприємство посідає стабільну позицію серед лідерів галузі.

Матеріально-технічна база підприємства включає власні виробничі, складські та офісні приміщення загальною площею понад 1200 м², розміщені на окремій земельній ділянці. Компанія здійснює свою діяльність згідно з такими видами економічної діяльності (КВЕД):

- 18.12 — Друкування іншої продукції;
- 70.22 — Консультування з питань комерційної діяльності та управління;
- 58.19 — Інші види видавничої діяльності;
- 63.11 — Оброблення даних, розміщення інформації на веб-вузлах і пов'язана з ними діяльність;
- 73.11 — Рекламні агентства;
- 74.10 — Спеціалізована діяльність із дизайну;
- 85.59 — Інші види освіти, н.в.і.у. (наприклад, курси з поліграфії, дизайну тощо);

- 18.13 — Поліграфічне відтворення записаних носіїв інформації;
- 62.01 — Розробка цифрових видавничих продуктів.

Організаційна структура управління ТОВ «Видавниче підприємство «Поліекспрес» побудована за лінійно-функціональним принципом, що забезпечує ефективну координацію управлінських і виробничих процесів. Ключова роль у системі управління належить директору підприємства, який здійснює як стратегічне, так і оперативне керівництво діяльністю компанії. До повноважень керівника входить прийняття рішень, пов'язаних із реалізацією фінансової політики (зокрема: визначення лімітів витрат на персонал, обсягів асигнувань на адміністративно-господарські потреби, закупівельна політика), а також затвердження нормативних документів, отримання дозвільної документації, сертифікатів відповідності та інших регламентуючих актів. Директор також організовує ефективну взаємодію між підрозділами, контролює роботу служб і несе відповідальність за дотримання законодавчих, санітарних, пожежних та інших обов'язкових вимог.

Організаційна структура підприємства має лінійно-функціональний характер, що передбачає поєднання вертикального підпорядкування та функціонального розподілу управлінських завдань. У центрі управління — директор, який координує стратегічні напрями діяльності та ухвалює ключові управлінські рішення.

Управлінські функції розподілені між підрозділами відповідно до їхніх компетенцій: фінансово-економічна служба відповідає за бюджетування та аналітику, виробничий відділ забезпечує оперативне планування й контроль якості, відділ маркетингу та збуту займається просуванням продукції, а адміністративно-кадрова служба — питаннями персоналу, документації та комунікації. Така структура забезпечує ефективне управління ресурсами, оперативність у прийнятті рішень та узгодженість дій усіх функціональних ланок підприємства.

Директору безпосередньо підпорядковані функціональні керівники основних підрозділів, що відповідають за окремі сфери діяльності: виробництво, фінанси, маркетинг, персонал, логістику тощо. Така структура (рис 2.1.) дозволяє досягати чіткості в розподілі повноважень, оперативності у прийнятті рішень та ефективного контролю на кожному рівні.

Посада / Підрозділ	Функціональна відповідальність
Директор	Загальне стратегічне управління, зовнішня координація
Фінансовий відділ	Бюджетування, облік, контроль витрат
Виробничий відділ	Планування, організація, контроль виробничого процесу
Відділ маркетингу і продажів	Просування продукції, робота з клієнтами, дослідження ринку
Відділ постачання	Закупівлі сировини, логістика, управління запасами
Кадрова служба (HR)	Підбір, розвиток і мотивація персоналу
Юридичний відділ	Супровід договорів, дотримання законодавства
Технічна служба	Обслуговування обладнання, технічна підтримка виробництва

Рис. 2.1 – Внутрішня управлінська структура ТОВ «Видавниче підприємство «Поліекспрес»

Джерело: складено автором [30]

У структурі ТОВ «Видавниче підприємство «Поліекспрес» кожен підрозділ виконує важливу функцію, що забезпечує стабільну роботу підприємства та ефективну взаємодію між усіма службами. Фінансовий відділ займається плануванням бюджету, веденням бухгалтерського обліку, аналізом витрат і фінансовою звітністю. Він також відповідає за формування кошторисів, контролює ефективне використання фінансових ресурсів та бере участь у стратегічному фінансовому плануванні компанії.

Виробничий відділ виконує ключову роль у забезпеченні безперервного процесу виготовлення продукції. Його функції включають

оперативне планування, організацію роботи виробничих змін, моніторинг виконання планових показників, дотримання технологічної дисципліни, контроль якості продукції, що виготовляється, а також оптимізацію виробничих ресурсів.

Відділ маркетингу і продажів здійснює ринковий аналіз, вивчає потреби споживачів, займається позиціонуванням продукції та просуванням бренду. Його спеціалісти розробляють рекламні кампанії, беруть участь у виставках, ведуть переговори з клієнтами, формують базу замовників і працюють над підвищенням рівня лояльності. Відділ також відповідає за реалізацію готової продукції та досягнення запланованих обсягів збуту.

Відділ постачання забезпечує своєчасні закупівлі сировини, матеріалів, витратних компонентів і допоміжних засобів. У його обов'язки входить вибір постачальників, контроль за якістю поставок, організація логістичних процесів, управління складськими запасами та забезпечення безперебійного матеріального потоку у виробничих циклах.

Кадрова служба (HR) виконує функції управління персоналом: підбір, адаптацію, професійний розвиток, навчання, атестацію, управління мотиваційною політикою та організацією системи винагород. HR-фахівці займаються створенням сприятливого клімату в колективі, реалізацією програм розвитку лідерства та формуванням корпоративної культури.

Юридичний відділ забезпечує дотримання законодавчих вимог у всіх сферах діяльності підприємства. Його працівники супроводжують договірну діяльність, перевіряють правові ризики, представляють інтереси компанії в органах влади та судах, консультують інші відділи з юридичних питань.

Технічна служба відповідає за справність виробничого обладнання, проводить технічне обслуговування та ремонт, впроваджує інженерні рішення щодо підвищення енергоефективності та продуктивності

обладнання. Крім того, служба займається питаннями охорони праці, техніки безпеки, автоматизації окремих процесів та технічної модернізації виробництва.

Таким чином, злагоджена робота всіх підрозділів дозволяє підприємству досягати високих показників у виробництві, забезпечувати якість продукції, зміцнювати ринкові позиції та розвивати конкурентні переваги.

На ТОВ «Видавниче підприємство «Поліекспрес» сформовано власну систему організаційних цінностей, яка визначає стиль управління, поведінкові моделі персоналу та спрямована на досягнення високих результатів у трудовій діяльності. Ключовим стратегічним орієнтиром компанії є розширення географії збуту продукції та активне нарощування клієнтської аудиторії.

Досягнення поставлених бізнес-цілей передбачає залучення кваліфікованих фахівців, використання сучасного обладнання та побудову ефективної системи мотивації, здатної стимулювати працівників до продуктивної діяльності. Виробничі й управлінські процеси на підприємстві чітко зорієнтовані на досягнення результатів і ефективно виконання операційних завдань. Водночас у внутрішньому середовищі компанії зберігається формалізована система підпорядкування з регламентованими правилами службової взаємодії.

Таким чином, на ТОВ «Видавниче підприємство «Поліекспрес» домінує комбінована організаційна культура (рис 2.2), у якій поєднуються риси ринкової моделі — з акцентом на цільовий результат і конкурентоспроможність — та елементи бюрократичної структури з формальними процедурами та ієрархією управління. Саме така культурна модель дозволяє підприємству балансувати між гнучкістю у досягненні стратегічних цілей і стабільністю внутрішньої організації.

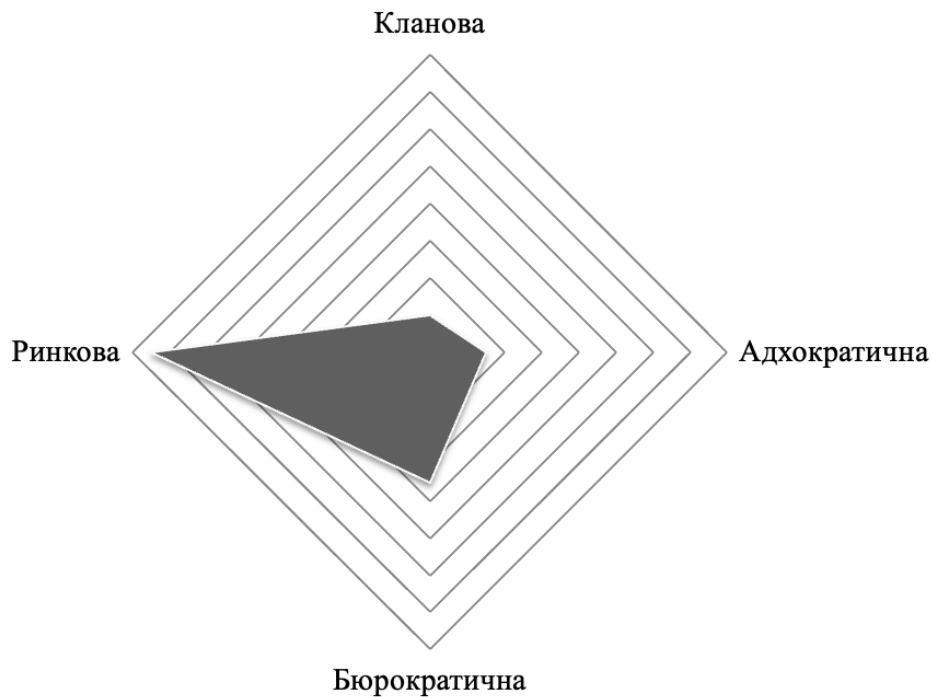


Рисунок 2.2 – Структурний профіль організаційної культури підприємства «Поліекспрес»

Джерело: складено автором [30]

Отже, враховуючи сучасні умови постійних трансформацій, ТОВ «Видавниче підприємство «Поліекспрес» має спрямувати свої зусилля на розвиток кланового типу організаційної культури. Такий підхід сприятиме покращенню соціально-психологічної атмосфери в колективі, стимулюватиме працівників до прояву ініціативності та ефективного делегування обов'язків, що стане поштовхом для зростання мотивації співробітників у реалізації завдань. У підсумку це дозволить наблизитися до виконання стратегічних орієнтирів підприємства.

ТОВ «Видавниче підприємство «Поліекспрес» також активно дбає про навколишнє середовище. Політика компанії націлена на раціональне використання ресурсів та впровадження енергозберігаючих технологій. Керівництво постійно контролює екологічні показники діяльності, приділяє

особливу увагу ефективності використання запасів та підвищенню енергоефективності виробничих процесів.

Ефективність системи мотиваційного управління підтверджується здатністю компанії залучати необхідні людські та фінансові ресурси, а також успішно їх застосовувати у виробничих процесах. Для всебічної оцінки реальних можливостей і потенціалу підприємства необхідним є поглиблений аналіз ключових фінансово-господарських параметрів. Зокрема, для визначення актуальної вартості активів, рівня їх ефективності та стабільності функціонування ТОВ «Видавниче підприємство «Поліекспрес» потрібно дослідити бухгалтерські документи, зокрема баланс та звітність щодо фінансових результатів діяльності.

Наступним етапом є детальне дослідження структури та складу активів ТОВ «Видавниче підприємство «Поліекспрес», що дозволить чітко окреслити його ресурсний потенціал та визначити реальні економічні можливості подальшого розвитку.

Розглянемо детально структуру майна ТОВ «Видавниче підприємство «Поліекспрес» з метою оцінки ресурсного та економічного потенціалу підприємства. Для цього необхідно проаналізувати склад активів за видами, визначити тенденції їх змін у динаміці та виявити ключові фактори, що впливають на ефективність управління активами. Комплексний аналіз структури майна дозволить виявити сильні сторони та потенційні ризики діяльності підприємства, а також сформулювати рекомендації щодо підвищення його економічної стійкості й подальшого розвитку.

Оцінка майнової структури ТОВ «Видавниче підприємство «Поліекспрес» (таблиця 2.1) включає дослідження як необоротних, так і оборотних активів, що допоможе визначити баланс між довгостроковими вкладеннями й поточними потребами підприємства. Важливою є також оцінка рівня ліквідності активів та їх здатності забезпечувати

безперервність виробничо-господарської діяльності, що є необхідною умовою фінансової стабільності та конкурентоспроможності підприємства на ринку.

Таблиця 2.1 – Показники майнового стану ТОВ «Видавниче підприємство «Поліекспрес» у 2022 - 2024 рр.

Показники	Фактичне значення, тис. грн.			Абсолютне відхилення, тис. грн		Відносне відхилення, %	
	2022	2023	2024	2024/ 2022	2024/ 2023	2024/ 2022	2024/ 2023
Нематеріальні активи	0	0	0	0	0	0	
Основні засоби	18848,3	16366,4	13870,0	-4978,3	-2496,4	0,74	0,85
Разом за 1 розділом	18848,3	16579,4	14096,7	-4751,6	-2482,7	0,75	0,85
Запаси	9103,4	8677,6	10591,5	1488,1	1913,9	1,16	1,22
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	10992,0	9210,5	8981,6	-2010,4	-228,9	0,82	0,98
Інша поточна дебіторська заборгованість	1240,6	244,7	114,9	-1125,7	-129,8	0,09	0,47
Гроші та їх еквіваленти	81,3	11,5	0,6	-80,7	-10,9	0,01	0,05
Інші оборотні активи	867,5	862,4	876,3	8,8	13,9	10,01	1,02
Разом за 2 розділом	24034,2	21460,2	23030,8	-1003,4	1570,6	0,96	1,07
Баланс	42882,5	38030,6	37127,5	-5755	-903,1	0,87	0,98

Джерело: складено автором [30, 32]

У таблиці 2.1 представлений детальний аналіз майнової структури ТОВ «Видавниче підприємство «Поліекспрес». За результатами цього аналізу встановлено, що вартість основних фондів підприємства у 2024 році зафіксована на рівні 13870,0 тис. грн., що відзначає зменшення на 4978,3 тис. грн. (або на 26%) порівняно з 2022 роком, а також на 2482,7 тис. грн. (15%) у порівнянні з попереднім 2023 роком.

Оборотні активи у 2024 році становлять 23030,8 тис. грн. Це свідчить про зменшення на 1003,4 тис. грн. порівняно з 2022 роком, що обумовлено здебільшого скороченням дебіторських зобов'язань. Водночас порівняно з 2023 роком оборотні активи підприємства продемонстрували позитивний тренд, збільшившись на 1570,6 тис. грн.

Показники запасів підприємства демонструють стабільне зростання. Їх обсяг у 2024 році становить 10591,5 тис. грн., що на 1488,1 тис. грн. більше, ніж у 2022 році, та на 1913,9 тис. грн. вище, ніж у 2023 році. Проте значний обсяг товарних запасів на складах призводить до нераціонального використання ресурсів підприємства та знижує загальну ефективність його роботи.

Дебіторська заборгованість підприємства скорочується, що є позитивним явищем. У 2024 році її обсяг становив 8981,6 тис. грн., що менше на 2010,4 тис. грн. порівняно з 2022 роком і на 228,9 тис. грн. менше порівняно з 2023 роком.

Скорочення загальної вартості оборотних активів у 2024 році, порівняно з 2022 роком, частково пояснюється зниженням обсягу грошових коштів та їх еквівалентів на 80,7 тис. грн. відносно 2022 року та на 10,9 тис. грн. порівняно з 2023 роком. Водночас спостерігається незначне збільшення інших категорій оборотних активів: у 2024 році вони досягли 876,3 тис. грн., збільшившись на 8,8 тис. грн. порівняно з 2022 роком та на 13,9 тис. грн. порівняно з 2023 роком.

Отже, аналізуючи структуру активів ТОВ «Видавниче підприємство «Поліекспрес» за період з 2022 по 2024 роки, можна дійти висновку, що суттєве накопичення запасів продукції вказує на наявність значних управлінських недоліків та потребу в оптимізації системи управління ресурсами підприємства.

В таблиці 2.2 наведено аналіз результатів фінансової діяльності ТОВ «Видавниче підприємство «Поліекспрес» за період з 2022 по 2024 роки. За результатами проведеного аналізу спостерігається певна динаміка зміни фінансових показників. Помітно, що більшість з них демонструє тенденцію до скорочення, за винятком валового прибутку, що навпаки, має позитивну динаміку зростання.

Таблиця 2.2 – Показники фінансово-господарської діяльності ТОВ «Видавниче підприємство «Поліекспрес» за період 2022–2024 рр.

Показники	Фактичне значення, тис. грн.			Абсолютне відхилення, тис. грн		Відносне відхилення, %	
	2022	2023	2024	2024/2022	2024/2023	2024/2022	2024/2023
Чистий дохід від реалізації продукції	48585,3	41979,7	44905,8	-3679,5	2926,1	0,92	1,07
Валовий прибуток	5935,1	3390,5	6710,9	775,8	3320,4	1,13	1,98
Собівартість реалізованих послуг	42650,2	38589,2	38194,9	-4455,3	-394,3	0,90	0,99
Фінансовий результат до оподаткування	4632,6	2269,1	1576,7	-3055,9	-692,4	0,34	0,69
Чистий фінансовий результат	4473	2127,8	1436,2	-3036,8	-691,6	0,32	0,67

Джерело: складено автором [30, 32]

У 2024 році ТОВ «Видавниче підприємство «Поліекспрес» зафіксувало зниження чистого доходу від реалізації продукції на 3679,5 тис. грн у порівнянні з 2022 роком. Водночас, у порівнянні з 2023 роком, цей показник продемонстрував приріст на 2926,1 тис. грн.

Показник валового прибутку у 2024 році склав 6710,9 тис. грн, що свідчить про його збільшення на 775,8 тис. грн у порівнянні з 2022 роком та на 3320,4 тис. грн – відносно 2023 року.

Натомість обсяг чистого прибутку в 2024 році зменшився, досягнувши 1436,2 тис. грн, що на 3036,8 тис. грн менше від результату 2022 року та на 691,3 тис. грн нижче за показник 2023 року.

Аналізуючи фінансові дані за період з 2022 по 2024 роки, можна зробити висновок про загальну стабільність фінансового стану підприємства. Разом із тим, доцільно акцентувати увагу керівництва на підвищенні ефективності використання ресурсів, зниженні витрат, впровадженні додаткових механізмів збільшення прибутків та формуванні більш стійкої клієнтської бази.

Показники ліквідності дають змогу оцінити, наскільки підприємство здатне оперативнo конвертувати свої активи в грошові кошти для покриття короткострокових зобов'язань.

Для всебічної оцінки фінансової стійкості в короткостроковому періоді розраховано ключові коефіцієнти ліквідності (таблиця 2.3).

Таблиця 2.3 – Розрахунок коефіцієнтів ліквідності ТОВ «Видавниче підприємство «Поліекспрес»

Показники	2022	2023	2024	Нормативне значення
Коефіцієнт швидкої ліквідності (Ф1 (1195-1100)/1695)	0,7	0,73	0,71	Більше 0,6-1
Коефіцієнт абсолютної ліквідності (Ф1 (1160+1165)/Ф1 1695)	0,004	0,0007	0,00003	Більше 0,2-0,6
Коефіцієнт поточної ліквідності (Ф1 1195/Ф1 1695)	1,12	1,12	1,3	Більше 1-2

Джерело: складено автором [30, 32]

Результати дослідження свідчать, що підприємство ТОВ «Видавниче підприємство «Поліекспрес» забезпечує дотримання нормативних значень

майже за всіма показниками ліквідності, за винятком абсолютного коефіцієнта, що вказує на наявність резерву для удосконалення.

Коефіцієнт швидкої ліквідності залишався стабільним протягом 2022–2024 років і перебував у межах рекомендованих значень, що свідчить про здатність компанії своєчасно виконувати зобов'язання перед кредиторами.

У фінансовому аналізі показник абсолютної ліквідності вважається прийнятним у межах 0,2–0,6. Це означає, що підприємство здатне негайно покрити від 20% до 60% своїх короткострокових зобов'язань виключно за рахунок грошових коштів та їх еквівалентів. У випадку з ТОВ «Видавниче підприємство «Поліекспрес»» цей показник упродовж досліджуваного періоду демонструє критично низькі значення. Зокрема, у 2024 році коефіцієнт становив лише 0,00003, що на 0,00067 нижче, ніж у 2023 році, та на 0,0039 нижче у порівнянні з 2022 роком. Така тенденція сигналізує про серйозні труднощі підприємства з оперативним виконанням фінансових зобов'язань.

Щодо коефіцієнта поточної ліквідності, він відображає співвідношення між оборотними активами та короткостроковими борговими зобов'язаннями. Його зростання свідчить про створення фінансової подушки безпеки, яка дозволяє покривати можливі втрати при реалізації активів (окрім грошових). Чим більшим є цей резерв, тим вищий рівень довіри з боку кредиторів до здатності підприємства вчасно погасити свої борги. За результатами проведеного дослідження встановлено, що ТОВ «Видавниче підприємство «Поліекспрес» демонструє прибутковість та спроможність виконувати свої фінансові зобов'язання. Водночас було зафіксовано значні обсяги нереалізованої продукції на складах, що вказує на наявність недоліків у логістиці та системі управління запасами. Така ситуація потребує удосконалення управлінських рішень для підвищення ефективності господарської діяльності.

2.2. Дослідження особливостей управління мотивацією працівників на підприємстві ТОВ «Видавниче підприємство «Поліекспрес»

У наш час система управління персоналом дедалі більше зосереджується на стратегічних завданнях – забезпеченні сталого розвитку підприємства, його адаптації до ринкових викликів та досягненні високого рівня рентабельності. Людський капітал розглядається як ключовий ресурс, що формує конкурентні переваги організації, тому значення працівників зростає з кожним роком.

У межах дослідження проаналізуємо стан трудових ресурсів і динаміку витрат на оплату праці в ТОВ «Видавниче підприємство «Поліекспрес» у період з 2022 по 2024 роки. Вихідні дані та результати дослідження представлено у таблиці 2.4.

Спостерігається поступове зменшення середньооблікової кількості персоналу: за останні три роки штат скоротився на 5 осіб, що становить 11% від загальної чисельності. Водночас фонд заробітної плати демонструє позитивну динаміку: у 2024 році він досяг позначки 5626,0 тис. грн, що на 1912,7 тис. грн більше, ніж у 2022 році.

У структурі фонду оплати праці на ТОВ «Видавниче підприємство «Поліекспрес» переважає основна заробітна плата, яка становить 75% від загального обсягу. Це свідчить про те, що більшість виплат працівникам здійснюється у вигляді фіксованого окладу або погодинної оплати, що напряму пов'язано з відпрацьованим часом або обсягом виконаних робіт. Додаткова заробітна плата, яка включає оплату відпусток, лікарняних, премій та інших виплат, що не пов'язані безпосередньо з продуктивністю, складає 13%. Інші елементи фонду, до яких належать компенсаційні та заохочувальні виплати (наприклад, допомога на оздоровлення, оплата проїзду, страхування тощо), мають найменшу питому вагу — лише 2%. Така структура свідчить про фокус підприємства на забезпеченні

стабільного заробітку для персоналу, але водночас вказує на недостатній рівень матеріального стимулювання, який міг би підвищити мотивацію працівників до більш високої результативності.

Наступним етапом оцінки кадрового потенціалу підприємства є аналіз ключових показників ефективності, поданий у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Зміни основних характеристик трудового потенціалу ТОВ «Видавниче підприємство «Поліекспрес» у 2022–2024 роках

№	Показники	Роки		
		2022	2023	2024
1	Середньооблікова чисельність, осіб	41	43	43
2	Чисельність прийнятих, осіб	5	8	8
3	Чисельність звільнених, осіб	2	7	8
4	Чисельність працівників зі стажем роботи більше 1-го року, осіб	28	27	26
5	Фонд оплати праці, тис. грн	4991,00	5322,90	5626,00
6	Коефіцієнт обороту кадрів з прийняття	0,12	0,18	0,18
7	Коефіцієнт обороту кадрів зі звільнення	0,05	0,16	0,18
8	Коефіцієнт співвідношення прийнятих і звільнених кадрів	2,4	1,12	1
9	Коефіцієнт загального обороту кадрів	0,17	0,34	0,37
10	Коефіцієнт стабільності кадрів	0,67	0,62	0,66
11	Коефіцієнт адаптації	3	1	0
12	Коефіцієнт плинності кадрів	5,23	16,2	18,6

Джерело: складено автором [30, 32]

У рамках даного дослідження було проведено аналіз кадрової ситуації на ТОВ «Видавниче підприємство «Поліекспрес» з використанням ключових показників: коефіцієнтів стабільності, адаптації та плинності персоналу. Розглянемо детальніше динаміку кожного з них.

Показник звільнень демонструє несприятливу тенденцію: у 2024 році він досягнув рівня 0,18, що на 0,06 вище порівняно з 2022 роком. Така ситуація свідчить про посилення відтоку працівників з підприємства.

Коефіцієнт стабільності персоналу протягом 2022–2024 років залишався відносно сталим — понад 0,6. Це говорить про те, що більшість працівників працює понад рік, що сприяє зростанню ефективності виробництва, збереженню кваліфікованих кадрів та підвищенню прибутковості підприємства.

Щодо адаптаційного коефіцієнта, то він вказує на певні складнощі у процесі інтеграції нових співробітників. Їх недостатня підготовленість може спричинити тимчасові перебої в роботі, однак через незначну кількість новоприйнятих фахівців цей фактор поки не має критичного впливу.

Аналіз плинності кадрів свідчить про негативну динаміку. У 2023 році цей показник склав 16,2%, що на 10,97 відсоткових пунктів перевищує рівень 2022 року. У 2024 році коефіцієнт зріс до 18,6%, тобто ще на 2,4 пункти. Така динаміка є тривожною, оскільки веде до додаткових витрат на підбір та адаптацію нових працівників, що в свою чергу впливає на загальну ефективність діяльності підприємства.

Людський капітал є стратегічною основою діяльності ТОВ «Видавниче підприємство «Поліекспрес». Саме завдяки професійним навичкам, управлінським компетенціям та злагодженій взаємодії команди формується ефективність усіх виробничих процесів. Успішне функціонування підприємства напряму залежить від кваліфікаційного рівня персоналу, структурованого розподілу обов'язків та раціональної моделі управління.

Для глибшого розуміння кадрової політики компанії та оцінки результативності мотиваційного механізму, проаналізуємо її кадровий потенціал і організаційні підходи.

У структурі управління реалізовано функціональний поділ, що ґрунтується на кластеризації однорідних завдань за напрямками управлінської діяльності. Такий підхід дозволяє досягати ефективності в операційному управлінні. У 2024 році середньообліковий штат працівників становив 43 особи, що на два працівники менше порівняно з 2023 роком. Аналіз освітнього рівня демонструє позитивну тенденцію: керівний склад у повному складі має вищу освіту, тоді як загалом 90 % персоналу мають дипломи про вищу або професійно-технічну освіту. Це вказує на стабільне підвищення кваліфікаційної складової трудового потенціалу. Одним із пріоритетів HR-стратегії компанії є системне підвищення рівня підготовки кадрів.

На основі даних, представлених на рисунку 2.3, можна зробити висновок про гендерні особливості кадрової структури: кількість жінок у штаті перевищує кількість чоловіків. У 2024 році серед керівників було 5 жінок, що на 8 менше, ніж чоловіків. Серед спеціалістів жіноча частка складала 13 осіб, тоді як чоловіча — 15.



Рисунок 2.3 – Структура персоналу за статтю ТОВ «Видавниче підприємство «Поліекспрес», 2024 р.

Джерело: складено автором на основі [32, 33]

На рисунку 2.4 представлено вікову структуру персоналу ТОВ «Видавниче підприємство «Поліекспрес», яка демонструє стабільність кадрового складу упродовж останнього року. За даними 2024 року, переважну більшість штатних працівників становлять особи у віковому діапазоні 31–40 років — їх частка сягає 45%. Наступною за чисельністю є вікова група 41–50 років, що складає 27% від загального штату. Працівники віком від 21 до 30 років, а також ті, хто старше 50 років, представлені у структурі в незначній кількості — відповідно 1% та 2%. В результаті середній вік співробітника підприємства становить приблизно 35 років, що свідчить про домінування працівників із достатнім професійним досвідом і потенціалом для подальшого розвитку.

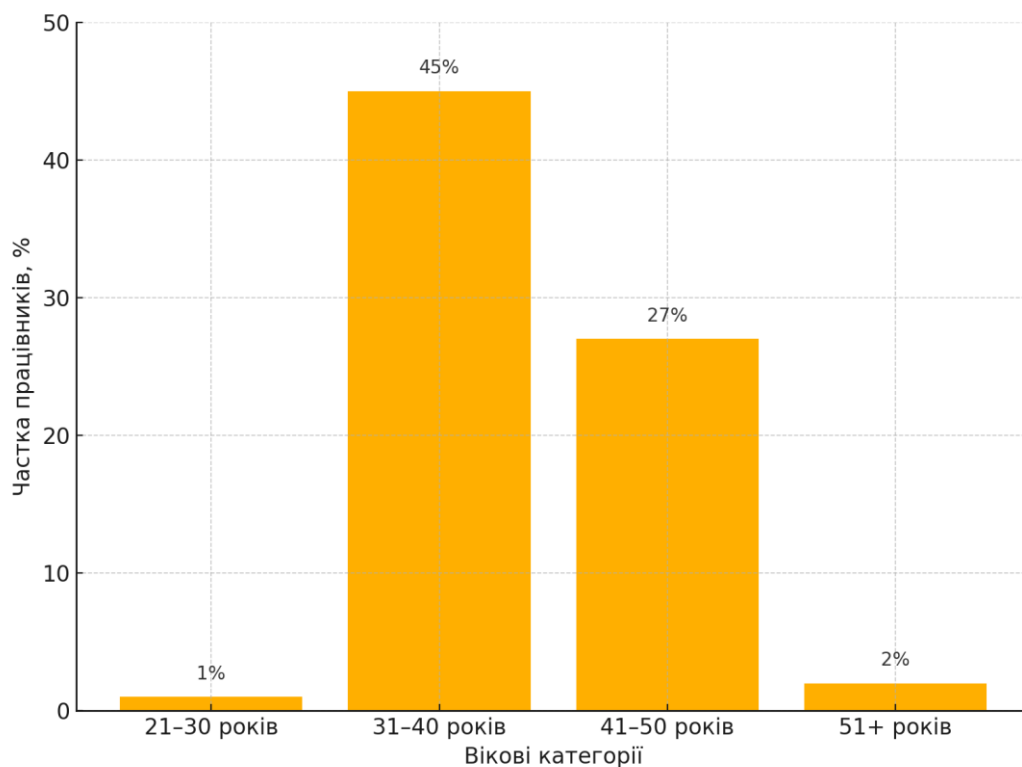


Рисунок 2.4 – Вікова структура персоналу ТОВ «Видавниче підприємство «Поліекспрес», 2024 р

Джерело: складено автором на основі [30, 32]

На ТОВ «Видавниче підприємство «Поліекспрес» функціонує система оплати праці, що відповідає чинним нормативно-правовим актам України, а також положенням, закріпленим у колективному договорі. Підприємство дотримується принципів безпечної та справедливої винагороди працівників, забезпечуючи належні соціально-трудова гарантії.

У межах реалізації політики матеріального стимулювання працівників застосовуються наступні ключові інструменти: основна заробітна плата; додаткові виплати у вигляді премій за виконання планових показників, дотримання норм виробітку, а також за якість і своєчасність виконаних завдань. Для отримання комплексного уявлення про механізм оплати праці на підприємстві, доцільно проаналізувати структуру фонду оплати праці за останні роки, як це представлено на рисунку 2.5.

Зокрема, дослідження охоплює динаміку змін, що дозволяє простежити тенденції в підходах до винагороди персоналу, ефективності використання фонду оплати праці та рівня мотивації співробітників.

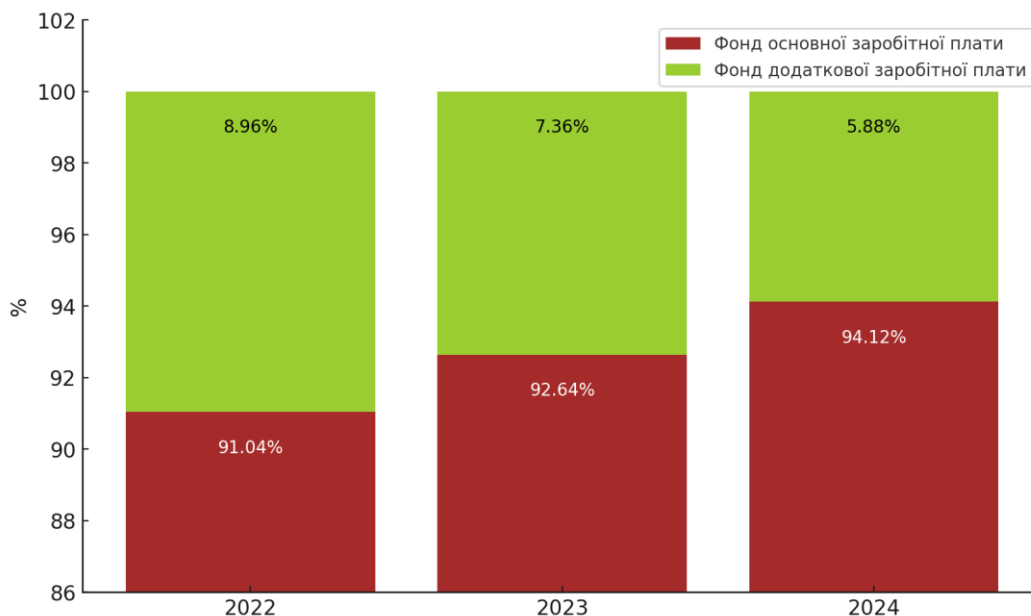


Рисунок 2.5 – Структура фонду оплати праці ТОВ «Видавниче підприємство «Поліекспрес» у 2022–2024 роках

Джерело: складено автором на основі [30, 32]

Візуалізація, представлена на рисунку 2.5, демонструє структуру фонду оплати праці, де простежується поділ на постійну (основну) та змінну (додаткову) частини. Протягом трирічного періоду з 2022 по 2024 рік спостерігається незначне, але стале збільшення основної зарплатної складової — приблизно на 3,08%. Це може бути наслідком політики стабілізації доходів персоналу.

Натомість обсяг додаткової заробітної плати, яка включає заохочувальні виплати, бонуси, надбавки за інтенсивність праці та інші мотиваційні стимули, у 2024 році знизився до 5,88% від загального обсягу фонду, що також становить зменшення на 3,08% у порівнянні з 2022 роком. Така тенденція може сигналізувати про зменшення гнучкості мотиваційного інструментарію в компанії. Подібний перерозподіл впливає на поведінкові установки працівників по-різному. Перевага сталої оплати гарантує фінансову впевненість, особливо актуальну в умовах турбулентного економічного середовища, що сприяє підвищенню лояльності. Проте зниження частки преміального складника може обмежити стимули до результативної праці та зменшити зацікавленість у досягненні кращих показників.

У контексті комплексного вивчення кадрової політики підприємства було проведено діагностику чинної мотиваційної моделі. Як інструмент дослідження було обрано методологію В.І. Герчикова, що дозволяє виявити провідний тип трудової мотивації на основі відповідей респондентів на спеціально сформовану анкету. Вона містила 18 питань, об'єднаних у кілька тематичних блоків (Додаток - Таблиця А), зокрема:

- демографічні характеристики (стать, вік, посада, трудовий стаж);
- ціннісні орієнтири у професійній діяльності;
- пріоритетність фінансової винагороди;
- інтеграція в команду та ставлення до колективу;
- сприйняття ідеї участі у власності підприємства;

- ставлення до функціональних обов'язків.

У межах кожного питання передбачалося кілька варіантів відповідей, із можливістю мультिवибору. На підставі відповідей розраховувався профіль мотивації кожного респондента. Оскільки деякі відповіді могли свідчити про декілька типів мотивацій одночасно, для подальшого аналізу вводилося ранжування типів за пріоритетністю від 1 (максимальна відповідність) до 5 (мінімальна відповідність).

Опитування охопило 36 працівників, розподілених на три основні групи: управлінський персонал, спеціалісти та виробничі працівники. Для кожної категорії респондентів було оброблено по 12 анкет. Розрахунок усереднених значень індексу мотивації здійснювався шляхом співвідношення сумарного балу певного типу до кількості анкет у групі. Підсумкові показники представлені на рисунку 2.6.

На основі результатів проведеного анкетного опитування на ТОВ «Видавниче підприємство «Поліекспрес» було встановлено, що серед усіх категорій респондентів домінує інструментальна модель мотивації. Вона виявилася найбільш значущою в системі стимулювання праці. На другому за важливістю місці – професійно-орієнтований підхід до мотивації, що свідчить про прагнення працівників до підвищення власної кваліфікації та розвитку професійних навичок.

На ТОВ «Видавниче підприємство «Поліекспрес» спостерігається недостатній рівень уваги з боку управлінського складу до індивідуалізації мотиваційних чинників персоналу. Основний акцент у системі стимулювання зосереджений переважно на фінансових аспектах, тоді як нематеріальні елементи мотивації залишаються поза увагою. Відсутність належного механізму делегування відповідальності між працівниками призводить до надмірної централізації рішень і гальмує ініціативність. У динаміці за останні роки (2022–2024) ситуація не зазнала істотних змін, що

свідчить про необхідність перегляду підходів до управління персоналом і впровадження сучасних практик мотивації.

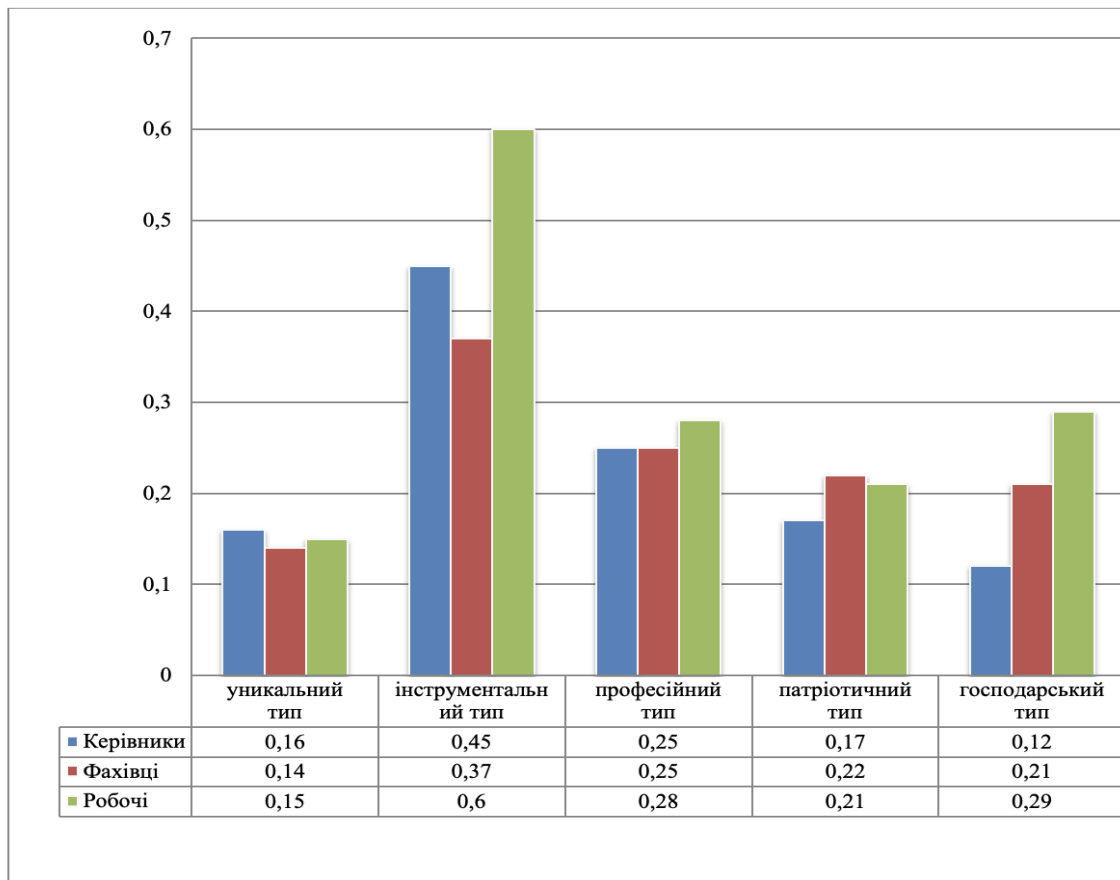


Рисунок 2.6 – Виявлення провідних типів мотивації серед співробітників на основі анкетування

Джерело: складено автором

Згідно з результатами опитування, найсильніше на мотиваційній орієнтації персоналу ТОВ «Видавниче підприємство «Полекспрес» впливає інструментальний тип — прагнення до стабільного фінансового забезпечення. Другою за важливістю є професійна мотивація — орієнтація на самореалізацію, професійне зростання та вдосконалення навичок.

У ході вивчення кадрової структури підприємства було встановлено, що загальна чисельність персоналу становить 43 особи. При цьому 90% працівників мають дипломи про вищу або середню спеціальну освіту, що свідчить про достатній рівень кваліфікації трудових ресурсів. Гендерне

співвідношення демонструє переважання жінок серед працівників. Аналіз вікового складу показав, що найбільшу частку персоналу — 45% — становлять працівники віком від 31 до 40 років, а ще 30% — це молоді спеціалісти у віці 21–30 років. Такий розподіл вказує на присутність в колективі як професійно зрілих фахівців, так і потенційно перспективної молоді, відкритої до інновацій та розвитку.

Модель оплати праці на підприємстві базується на основному заробітку, додаткових нарахуваннях, преміях, надбавках і компенсаційних виплатах. Проте результати аналізу виявили певні проблеми: мотиваційна складова оплати праці є слабо вираженою, адже частка преміальних виплат у загальному фонді заробітної плати становить лише 2,14%, що майже не стимулює працівників до підвищення результативності.

Згідно з результатами анкетування, проведеного за методикою Герчинкова, домінуючим є інструментальний тип мотивації, заснований переважно на прагненні працівників до матеріального заохочення.

На основі анкетування та обробки результатів було сформовано матрицю SWOT-аналізу системи мотивації персоналу (рис.2.7).

Сильні сторони	Слабкі сторони
Кваліфікований персонал; Висока частка працівників із вищою освітою.	Недостатнє преміювання; Відсутність кар'єрного зростання.
Можливості	Загрози
Впровадження нематеріальної мотивації; Розробка системи розвитку персоналу.	Зниження мотивації; Плинність кадрів через слабку мотивацію.

Рисунок 2.7 – матриця SWOT-аналізу системи мотивації персоналу

Джерело: складено автором

Серед ключових проблем, які потребують нагального вирішення, — слабка система матеріального стимулювання, відсутність чітких перспектив кар'єрного зростання, ігнорування нематеріальних чинників

мотивації, а також наявність внутрішніх конфліктів у трудовому колективі, що негативно позначається на загальній атмосфері в команді.

Керівництву підприємства доцільно зосередити зусилля на реформуванні мотиваційної системи, впровадженні механізмів професійного розвитку, посиленні нематеріальних стимулів і формуванні здорового мікроклімату в колективі.

2.3. Розробка та впровадження інструментів удосконалення системи мотивації персоналу в ТОВ «Видавниче підприємство «Поліекспрес»

Ефективна діяльність трудового колективу значною мірою залежить від рівня мотивації працівників. Недостатня або нефункціональна система стимулювання праці призводить до втрати компетентних кадрів, зниження продуктивності та загального професійного вигорання. Щоб уникнути подібних наслідків, підприємству необхідно впроваджувати системну, прозору та об'єктивну мотиваційну політику, засновану на сучасних критеріях оцінки та заохочення.

Дається взнаки загальна проблема, характерна для значної частини підприємств – відсутність чіткої або хоча б базової системи мотивації персоналу. Небажання працівників проявляти ініціативу, брати на себе відповідальність за рішення, часто має коріння саме в неефективній моделі стимулювання. Залучення працівників до активної професійної діяльності вимагає не лише фінансових заохочень, а й створення комплексної нематеріальної підтримки.

Аналізуючи ситуацію на ТОВ «Видавниче підприємство «Поліекспрес», було зібрано дані щодо існуючих механізмів мотивації, визначено її тип, а також ключові причини невдоволення співробітників. На

підставі виявлених факторів і сформульовано основні орієнтири для побудови нової мотиваційної стратегії.

Принципи, які мають лягти в основу оновленої системи: ініціативи щодо мотиваційних змін повинні виходити від тих спеціалістів, які безпосередньо залучені до реалізації цих заходів; важливо комунікувати цінність кожного працівника та його значення у досягненні спільного результату; система має сприяти розкриттю особистого потенціалу кожного працівника; керівництво повинно бути поінформоване про реальний стан умов праці та враховувати думку колективу; працівники, які сумлінно виконують свої обов'язки, мають отримувати як матеріальні, так і моральні стимули; всі управлінські рішення, що впливають на роботу конкретного працівника, слід обговорювати з його участю; необхідно створити умови для постійного професійного росту і навчання персоналу; підтримувати культуру вдячності, ініціативності та взаємної поваги в колективі.

У межах діагностики мотиваційної ситуації було проведено дослідження, яке підтвердило: головний акцент у політиці стимулювання зроблено на матеріальні форми заохочення, тоді як нематеріальні практично ігноруються. Такий дисбаланс знижує ефективність мотиваційного впливу.

Для гармонізації процесу стимулювання запропоновано перелік практичних заходів, які відповідають виявленим очікуванням персоналу. У фокусі — не лише фінансові інструменти, а й організація кар'єрного зростання, розвиток внутрішньої комунікації та впровадження нематеріальних способів мотивації.

Концепція оновленої системи орієнтується на досягнення максимального ефекту за раціонального використання ресурсів — як прямих витрат, так і непрямих витрат (зниження робочої концентрації, затримки в реалізації завдань тощо). Навіть якщо підприємство не здійснює прямих витрат, пов'язаних з заохоченням працівників, важливо

враховувати наслідки нехтування мотиваційними інструментами, що можуть призвести до втрат значно більших, ніж вкладення у підтримку працівників.

На основі глибокого аналізу діючої системи мотивації праці на ТОВ «Видавниче підприємство «Поліекспрес» сформовано низку практичних ініціатив, покликаних підвищити ефективність управління персоналом і рівень залученості працівників.

1. Розбудова системи професійного розвитку персоналу. Одним із ключових напрямків є впровадження дієвої системи підвищення кваліфікації. Співробітникам має бути надана можливість розширювати свої компетенції, поглиблювати професійні знання та застосовувати їх у реальних виробничих процесах. Такий підхід не лише сприятиме підвищенню ефективності праці, а й сформує у працівника впевненість у стабільності займаної посади.

Паралельно з професійним зростанням має збільшуватись і рівень оплати праці, відкриватися нові можливості для посадового просування. Для цього доцільно створити внутрішні навчальні програми та механізми перепідготовки кадрів, орієнтовані на потреби підприємства в кадрах із сучасними знаннями та навичками. Такі програми варто запускати після проходження працівником первинного етапу адаптації (не менше 6 місяців), що дозволяє об'єктивно оцінити його потенціал і доцільність подальших інвестицій у розвиток.

Окрему увагу слід приділити ситуаціям, коли працівник після завершення навчання не залишається на підприємстві. Щоб уникнути таких ризиків, необхідно прописувати умови співпраці або договірні зобов'язання щодо відпрацювання після проходження навчання.

2. Рекомендовані напрями реалізації програми розвитку персоналу:

- направлення співробітників на спеціалізовані виробничо-технічні курси або навчання вузькопрофільного спрямування;

- отримання суміжних або додаткових професійних кваліфікацій;
- опанування основ економічної грамотності та розуміння бізнес-процесів у межах діяльності підприємства.

ТОВ «Видавниче підприємство «Поліекспрес» доцільно розпочати співпрацю з професійними освітніми установами, уклавши договори про надання освітніх послуг, і передбачити у фінансовому плані кошти на розвиток людського капіталу. Ставку варто робити на молодих фахівців, які мають потенціал до зростання та прагнуть реалізовувати свої ідеї.

3. Підтримка високого рівня кваліфікації. Ефективним інструментом контролю й розвитку професійних якостей є щорічна атестація персоналу. Її результати дозволяють оцінити рівень компетентності працівників, своєчасно виявити прогалини у знаннях та вжити необхідних заходів з їх усунення.

ТОВ «Видавниче підприємство «Поліекспрес» доцільно ініціювати партнерські угоди з вищими та професійно-технічними навчальними закладами з метою формування сталого кадрового резерву. Для підвищення конкурентоспроможності компанії варто інвестувати в системну підтримку професійного розвитку працівників, насамперед — молодих фахівців, які володіють креативним мисленням і прагнуть до реалізації власного потенціалу.

Особливу увагу слід приділити створенню умов для самореалізації ініціативних співробітників: це сприятиме формуванню інноваційного підходу в робочих процесах і забезпечить стабільне зростання ефективності підприємства.

Регулярна — наприклад, щорічна — оцінка рівня професійної підготовки персоналу дозволить своєчасно виявляти потреби у підвищенні кваліфікації та гарантувати відповідність працівників сучасним вимогам і стандартам галузі.

Таблиця 2.5. Планові витрати на підвищення кваліфікації персоналу протягом року

Назва курсів	Кількість людей	Сума, грн
Creative Design Lab Основи графічного дизайну	5 чоловік	6500 * 5 = 32500
Digital Vision Комп'ютерна графіка від EDUCATIONAL CENTER OF INNOVATION	3 чоловіка	7200*3 = 21600
Мистецтво сучасної типографіки	3 чоловіка	5000 * 3 = 15000
Всього		69 100,00

Джерело: складено автором

Одним із ключових складників сучасної кадрової політики підприємства є впровадження продуманої системи соціальних гарантій, яка дозволяє не лише підвищити рівень лояльності працівників, а й стимулювати їхню продуктивність. Працівник, виконуючи свої посадові обов'язки сумлінно та професійно, очікує від роботодавця не лише конкурентну оплату праці, а й відповідний соціальний захист.

У випадку ТОВ «Видавниче підприємство «Поліекспрес» доцільним рішенням є запровадження моделі індивідуалізованого соціального пакету, заснованої на принципі вибору. Суть цієї моделі полягає у наданні співробітнику права самостійно визначити найбільш цінні для нього елементи соціального забезпечення в межах встановленого підприємством бюджету. Такий підхід дозволяє максимально адаптувати нематеріальні стимули до індивідуальних потреб працівників, що підвищує рівень їх задоволеності й мотивації.

На даний момент у системі мотиваційних заходів ТОВ «Видавниче підприємство «Поліекспрес» відсутній структурований соціальний пакет як складова стимулювання. Цей аспект значною мірою залишається нереалізованим, що знижує ефективність кадрової стратегії підприємства загалом.

У зв'язку з цим було розроблено проєкт соціального пакету, який може бути впроваджений у практику діяльності підприємства. Запропонована структура орієнтована на гнучкість, індивідуальний підхід і врахування пріоритетів кожного члена трудового колективу. Детальний перелік складових пакету представлений у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – Структура та складові соціального пакета для працівників ТОВ «Видавниче підприємство «Поліекспрес»

Пропоновані заходи	Затрати
Медична страховка, грн	2500
Виплата при народженні дитини, грн	2000
Абонемент в спортивний зал, грн	800
Абонемент в салон краси, грн	1000
Абонемент в басейн, грн	500
Доплати при нещасних випадках, грн	800-3000
Оплата путівки в санаторії/дитячі табори/екскурсії, грн	3000
Покупка подарунків на свята, грн	500-1000
Квитки на концерти, грн	400-800

Джерело: складено автором

Запровадження модернізованого соціального пакету сприятиме задоволенню ключових потреб працівників, пов'язаних із відчуттям стабільності та соціального захисту. Крім того, він стане важливим інструментом для пом'якшення фінансових труднощів, з якими можуть стикатися співробітники. Передбачений перелік соціальних гарантій створить додатковий мотиваційний імпульс, а також підвищить загальну привабливість ТОВ «Видавниче підприємство «Поліекспрес» як працедавця, що дбає про добробут свого персоналу. У перспективі це сприятиме зміцненню лояльності працівників та зменшенню кадрового відтоку.

Наступним важливим чинником ефективної діяльності організації є наявність здорового соціально-психологічного мікроклімату в трудовому колективі. У процесі аналізу системи управління мотиваційними процесами на ТОВ «Видавниче підприємство «Поліекспрес» було виявлено, що понад 40% працівників зазначили наявність конфліктів або напружених ситуацій між колегами. Така тенденція свідчить про необхідність цілеспрямованої роботи з покращення міжособистісних взаємин у колективі.

З метою підвищення якості внутрішньої взаємодії та зниження рівня психологічного напруження запропоновано реалізувати наступні стратегічні заходи:

- 1) Запровадження регулярних психологічних сесій і тренінгів, спрямованих на розвиток емоційного інтелекту, вміння долати стресові ситуації та конструктивно вирішувати конфлікти.
- 2) Організація тимблдингових активностей, які дозволяють зміцнити командний дух, сформувати відчуття взаємної підтримки й ефективно розподіляти ролі в команді.
- 3) Виїзні заходи на рекреаційні локації, які допомагають змінити робоче середовище на більш розслаблену атмосферу, де співробітники можуть неформально спілкуватися та будувати довіру.
- 4) Проведення корпоративних свят і подій, що сприяють формуванню позитивних емоційних асоціацій з робочим місцем, підвищують лояльність і мотивацію персоналу.

Реалізація вищезгаданих ініціатив створює сприятливе середовище для виявлення індивідуальних сильних сторін кожного співробітника, сприяє згуртуванню колективу, покращенню комунікаційних навичок і розвитку почуття належності до єдиної команди. Для керівника ці заходи стануть нагодою краще зрозуміти потенціал своїх підлеглих у неформальній обстановці, виявити внутрішніх лідерів, а також забезпечити прозорі комунікації в горизонтальній і вертикальній структурах управління.

У підсумку, системна робота над формуванням позитивного психологічного клімату не лише знижує ризик виникнення конфліктів, а й підвищує загальну продуктивність, задоволеність працівників та ефективність управління людськими ресурсами.

Рівень мотивації працівників — це динамічний і складно прогнозований показник, який залежить від численних внутрішніх і зовнішніх факторів. Через це об'єктивне оцінювання ефективності мотиваційних заходів вимагає порівняльного підходу. Для того, щоб оцінити результативність запланованих змін у системі стимулювання персоналу на ТОВ «Видавниче підприємство «Поліекспрес», було використано метод бенчмаркінгу.

У межах цього аналізу було обрано підприємство зі схожою сферою діяльності — ТОВ «Книжкова фабрика Глобус», розташоване у місті Харків. Основним напрямом діяльності фабрики є поліграфічне виробництво з акцентом на друковану продукцію: книги, брошури, рекламні матеріали, а також канцелярські вироби.

Бенчмаркінг дозволив зіставити ключові характеристики системи мотивації двох компаній, виявити сильні та слабкі сторони кожної з моделей стимулювання, а також зробити висновки щодо можливих покращень у практиці управління персоналом ТОВ «Видавниче підприємство «Поліекспрес». Візуалізація отриманих результатів представлена на рисунку 2.7.

Такий підхід не лише забезпечує аналітичну основу для прийняття управлінських рішень, а й дає змогу адаптувати кращі практики та успішні інструменти мотивації, вже випробувані в умовах реального виробництва в суміжному сегменті ринку.



Рисунок 2.7 – Порівняльний аналіз елементів мотиваційної системи ТОВ «Видавниче підприємство «Поліекспрес» та ТОВ «Книжкова фабрика «Глобус»

Джерело: складено автором [31, 36]

Досвід впровадження ефективних систем мотивації на інших підприємствах у сфері поліграфії свідчить про відчутні результати в покращенні продуктивності та ефективності праці. Зокрема, на аналогічному за напрямом виробничому підприємстві, після реалізації комплексу заходів із посилення мотиваційної політики, спостерігалось істотне зростання результативності роботи персоналу. Підвищення залученості співробітників та формування зацікавленості у досягненні спільних цілей призвело до зростання продуктивності праці приблизно на

15–20 відсотків. Окрім цього, завдяки оптимізації бізнес-процесів та скороченню часу на виконання ключових операцій, підприємству вдалося знизити рівень витрат, як постійних, так і змінних, що на пряму вплинуло на фінансову стабільність. Одночасно було відзначено покращення якості продукції, що підвищило конкурентоспроможність виробника на ринку та сприяло зростанню довіри клієнтів. Враховуючи наведений приклад, ТОВ «Видавниче підприємство «Поліекспрес» може розраховувати на подібні результати у разі впровадження розроблених рекомендацій, викладених у попередньому розділі. Для більш об’єктивного аналізу ймовірного ефекту доцільно взяти за основу нижню межу прогнозованих показників, а саме зростання продуктивності щонайменше на 15 відсотків. Такий підхід дозволить підприємству не лише обґрунтовано оцінити ефективність змін, а й сформулювати стратегічне бачення впливу мотиваційної моделі на динаміку основних економічних показників.

Таблиця 2.6 – Оцінка очікуваного економічного ефекту від впровадження пропозицій щодо вдосконалення системи мотивації персоналу на ТОВ «Видавниче підприємство «Поліекспрес»

Показники	2024 р	Перспектива	Абсолютне відхилення, грн	Відносне відхилення, %
Виручка, тис. грн	44905,80	51641,67	6732,87	115
Середньооблікова кількість робітників, осіб	43	43	0	100
Продуктивність праці, тис. грн/особу	1044,33	1200,97	156,64	115

Джерело: складено автором

Результати обчислень, узагальнені у таблиці 2.6, наочно ілюструють позитивну динаміку змін, які можуть бути досягнуті завдяки впровадженню системних мотиваційних заходів на ТОВ «Видавниче підприємство

«Поліекспрес». Прогнозується, що після реалізації запропонованих рекомендацій рівень продуктивності праці зросте приблизно на 15% у порівнянні з показниками 2024 року. З урахуванням такого приросту ефективності, очікувана виручка у плановому 2025 році може зрости на 6732,87 тис. грн, а середній показник продуктивності праці досягне 156,6 тис. грн у розрахунку на одного працівника.

Варто зазначити, що реалізація комплексу заходів, спрямованих на посилення мотиваційного потенціалу працівників, потребує відповідних фінансових ресурсів. Розрахунок необхідних витрат, пов'язаних з упровадженням цих заходів, докладно представлено у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – Розрахунок фінансових витрат на реалізацію комплексу заходів із підвищення мотивації працівників ТОВ «Видавниче підприємство «Поліекспрес»

№п/п	Назва заходу	Витрати, грн
1.	Витрати на навчання персоналу	69100 * 2 = 138 000
2.	Витрати на соціальний проект	985 000
3.	Психологічні тренінги	20 000
4.	Витрати на тимблдинг	20 000
5.	Витрати на впровадження КРІ	30 000
	Всього за рік:	1 193 000

Джерело: складено автором

Розрахуємо економічний ефект від впровадження даних заходів по формулі [18 с. 340]:

$$E = (P_v - V_p) - V_{rp} \quad (1.1)$$

де P_v – плановий показник виручки від реалізації заходів, грн

Vp – витрати на реалізацію заходів, грн

Vpn – виручка від реалізації за останній період, грн

$$E = (51641,67 - 1193) - 44905,8 = 5542,87 \text{ тис. грн}$$

Економічний ефект буде становити 5542,87 тис. грн, що говорить про ефективність впроваджених заходів. Далі порахуємо за який термін даний проект зможе себе окупити. Окупність реалізованого проекту буде обраховуватись по такій формулі [18 с. 340]:

$$T_o = Vp/E \quad (1.2)$$

де Vp – витрати на реалізацію заходів, грн

E – економічний ефект

$$T_o = 1193/5542,87 = 0,3$$

Отже, можна дійти обґрунтованого висновку, що інвестиції, спрямовані на впровадження оновлених підходів до системи мотивації персоналу на ТОВ «Видавниче підприємство «Поліекспрес», мають високий потенціал швидкої окупності — очікуваний період повернення витрат становить приблизно три місяці. Це зумовлено зростанням продуктивності працівників, зменшенням плинності кадрів і покращенням психологічного клімату в колективі. Ефективна мотиваційна модель сприяє підвищенню залученості персоналу, що, у свою чергу, позитивно впливає на кінцеві результати діяльності підприємства. Таким чином, впровадження комплексної системи стимулювання можна розглядати не як витрату, а як стратегічну інвестицію в людський капітал.

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження було досягнуто основну мету магістерської кваліфікаційної роботи — розроблено практичні заходи для вдосконалення системи стимулювання персоналу та здійснено оцінку їх потенційної ефективності на базі ТОВ «Видавниче підприємство «Поліекспрес».

У першому розділі роботи було ґрунтовно розкрито теоретичні аспекти мотиваційних процесів, їхні ключові функції, принципи та механізми реалізації. Особливу увагу приділено аналізу сучасних підходів до управління мотивацією, зокрема через призму теорій поколінь, що дозволяє глибше зрозуміти особливості мотиваційних установок працівників різного віку. Також було розглянуто зарубіжні практики стимулювання, які порівняно з національними дозволили виявити дієві підходи для подальшого застосування. Висновки, зроблені на цьому етапі, стали основою для формування практичних рішень у наступних розділах. Другий розділ присвячений комплексному аналізу поточного стану ТОВ «Видавниче підприємство «Поліекспрес». Організаційна структура підприємства виявилася лінійно-функціонального типу, а корпоративна культура поєднує риси ринкової гнучкості та бюрократичної регламентованості. Метод SWOT-аналізу дозволив встановити, що підприємство використовує одночасно наступальну та оборонну стратегії розвитку.

У межах аналітичного блоку було досліджено фінансову стійкість, виробничу базу та кадровий потенціал. Підприємство демонструє стабільну рентабельність та активне впровадження сучасних технологій. Разом із тим, виявлено високий рівень плинності кадрів, що пов'язано з недосконалістю чинної системи мотивації: обмеженістю матеріального стимулювання,

відсутністю кар'єрних перспектив, ігноруванням нематеріальних заохочень та низьким рівнем командної згуртованості.

Розроблено та представлено практичні рекомендації із модернізації системи мотивації в межах підприємства. На основі зібраних даних було сформовано перелік заходів, спрямованих на усунення виявлених проблем. Запропоновані дії передбачають покращення професійної підготовки співробітників через участь у навчальних курсах, впровадження соціального пакета, перехід до ефективної системи матеріального стимулювання, організацію психологічних тренінгів та заходів із командоутворення.

Розроблений план дій базується на реальних потребах персоналу та враховує ресурсні можливості підприємства. Основна мета — сформувати дієву, справедливу та адаптивну систему стимулювання, яка підвищить рівень залученості працівників і сприятиме стратегічному розвитку ТОВ «Видавниче підприємство «Поліекспрес».

Оцінювання результативності реалізованих управлінських ініціатив на підприємстві здійснювалося через аналіз динаміки продуктивності праці та показника стабільності кадрового складу. Проведений аналіз засвідчив, що запроваджені рекомендації мають потенціал забезпечити суттєве зростання ефективності: очікуване підвищення продуктивності праці в прогнозованому 2025 році становить 154,64 тис. грн.

У свою чергу, обсяг виручки в 2025 році має зрости на 6732,87 тис. грн у порівнянні з показниками попереднього року. Всі розрахунки підтверджують доцільність реалізації запропонованих змін: очікуваний економічний ефект від впровадження ініціатив становитиме 5542,87 тис. грн, а строк їхньої повної окупності — лише 3 місяці.

Ще одним важливим наслідком удосконалення мотиваційної політики стане стабілізація кадрової ситуації на підприємстві. Так,

прогнозується зниження коефіцієнта плинності персоналу на 6% у межах того ж звітнього періоду.

У підсумку можна стверджувати, що формування ефективної мотиваційної системи — це не просто внутрішнє управлінське рішення, а стратегічний напрямок діяльності керівництва ТОВ «Видавниче підприємство «Поліекспрес». В умовах постійних змін і конкуренції людський капітал виступає ключовим фактором успіху, що потребує системного підходу, інвестицій у розвиток та створення сприятливих умов для реалізації потенціалу працівників.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Кольбашенко Д. А. Мотивація персоналу як один з факторів підвищення продуктивності праці. *Вісник Луганського національного університету імені Тараса Шевченка. Педагогічні науки*. 2020. № 2. 237-244 с.
2. Кравченко О. А. Організація системи мотивації праці управлінського персоналу на виробничому підприємстві. *Ефективна економіка*. 2021. №23. 54-58.
3. Колот А. М. Мотивація персоналу: підручник. Київ: КНЕУ.2002. 337с.
4. Подлесних В. І. Менеджмент: навч. посібник. СПб: вид Дім «Бізнес-преса». 2014. 20 с.
5. Дятлов В.А. Кибанов А. Я. Управління персоналом: монографія. Москва: Пріор, 2019. 178с.
6. Уткін Е. А. Мотиваційний менеджмент: монографія. Москва: Пріор, 2017. 95с.
7. Кабанов А. Мотивація та стимулювання персоналу: підручник. Харків: ХПІ. 2008. №6. 4-6с.
8. Кузьмін О.Є. Основи менеджменту: підручн. Київ: «Академвидав», 2013. 29 с.
9. Полянский Н. В. Мотивація персоналу промислових підприємства: дис. канд. Економ. Наук: 08. 00. 06. Київ, 2018. 55с.
10. Самоукина Н.В. Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах: монография. Москва: Вершина, 2016. 224 с.
11. Рахимова Б.Х., Бетилгириев М.А. *Наука и современность*. 2018. №13. 290-295 с.

12. Ярмош В. В. Підходи до класифікації сучасних методів мотивації персоналу. *Економічна думка*. 2021. № 3. 263-268с.
13. Нікіфорова Л. Х. Мотивація та мотиви. *Вісник «Довідник по управлінню персоналу»*. 2020. №1. 22-28с.
14. Власова Е. К. Система мотивації: як залучити та утримати. *Управління персоналом*. 2019. №5. 175-178с.
15. Чернишова А.В. Мотивація та стимулювання праці в системі управління персоналом підприємства. *Молодий вчений*. 2016. № 6 (33). С. 141-145.
16. Мельник А.О., Мельник Л.С. Аналіз сучасних мотиваційних підходів до управління персоналом. *Бізнес-навігатор*. 2018. № 4. С. 94-98.
17. Лельохіна І. О. Фундаментальні принципи формування системи мотивації праці персоналу підприємства. Формування ринкових відносин в Україні. 2021. №11 (150). 250-256 с.
18. Макогон Ю.В., Капранов М.А. Мотивація як фактор ефективного управління персоналом підприємства: теоретико-методологічні аспекти. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2017. Вип. 16. С. 334-341.
19. Матюшенко Ю. В. Класифікація напрямів та методів стимулювання персоналу до здійснення організаційних змін. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2019. № 3. 54-60 с.
20. Барибіна Я. Сучасні методи стимулювання праці персоналу підприємств готельного господарства. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія : Економічні науки*. 2020. № 40(2). 45-50 с.
21. Горячка О. О. Методи стимулювання персоналу інноваційних креативних колективів промислових підприємств. *Економіка та держава*. - 2021. № 6. 66-70 с.

22. Соколовська В. В., Іванченко Г. В. Мотивація співробітників на основі теорії поколінь: теоретичний підхід. *Журнал «Економіка та держава»*. 2020. № 2. 145-148.

23. Рудакова С. Г. Управління персоналом з урахуванням теорії поколінь. *Ефективна економіка*. 2021. №11. 78-83 с.

24. Денисенко М. П. Зарубіжний досвід управління персоналом. *Вчені записки університету "КРОК"*. Серія : Економіка. 2019. № 2. 137-144 с.

25. Григор'єва О. В. Зарубіжний та вітчизняний досвід управління персоналом підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2018. № 30(1).. 74-77 с.

26. Шостак Л. В., Болобан Є.О. Зарубіжний досвід управління персоналом. *Приазовський економічний вісник*. 2018. №3 (08). 94-97с.

27. Васильчак С. В. Зарубіжний досвід мотивації персоналу підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2018. № 10. 69-75 с.

28. Інформаційно-технічний онлайн сервіс «Мотивація персоналу на українському ринку праці» у 2021. URL: pravocontract.com.ua/statisticheskie-dannye-o-motivatsii-sotrudnikov-na-nachalo-2021-goda/ (дата звернення 05.11.2021)

29. Державний класифікатор видів економічної діяльності у 2010. URL: http://kved.ukrstat.gov.ua/KVED2010/kv10_i.html (дата звернення 05.11.2021)

30. Державний класифікатор видів економічної діяльності у 2010. URL: http://kved.ukrstat.gov.ua/KVED2010/kv10_i.html (дата звернення 05.11.2021)

31. ТОВ «Видавниче підприємство «Поліекспрес» URL: <https://poly-express.business-guide.com.ua/>

32. Дорошенко Г. О. Управління розвитком організаційної культури корпорацій . *Ефективна економіка*. 2021. № 4. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2021_4_6

33. Річна інформація емітента цінних паперів за 2024 рік. URL: <http://twin-druck.com/wpcontent/uploads/2020.pdf>

34. Річна інформація емітента цінних паперів за 2023 рік. URL: <http://twin-druck.com/wp-content/uploads/2019.pdf> (дата звернення 05.11.2021)

35. Самойленко А. А. Особливості застосування КРІ в системі мотивації персоналу на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2021. № 4. 27-31 с.

36. ПрАТ «Харківська книжкова фабрика Глобус». URL: <http://www.globus-book.com>.

37. Гераськина І. Н. Бренчмаркинг в системі сучасного менеджменту. *Економіка та бізнес*. 2020. № 5(152). 251-259 с.

ДОДАТКИ

Додаток А

Анкетування співробітників ТОВ «Видавниче підприємство «Поліекспрес»

Таблиця А. 1 – Анкета для визначення типу мотивації на підприємстві

Питання анкети	Варіанти відповідей
1. Ваша позиція на підприємстві «ТВІН-ДРУК»?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Керівник 2. Фахівець 3. Робочий
2. Ваша стать?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Чоловік 2. Жінка
3. Вкажіть свій вік?	_____ років
4. Скільки років Ви працюєте в «ТВІН-ДРУК»?	_____ років
5. Чому з переліченого Ви надаєте найбільшу цінність стосовно роботи?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Я самостійно приймаю рішення щодо подальших дій; 2. Я маю змогу проявити свої уміння; 3. Я маю непогану заробітну плату; 4. Я відчуваю себе цінним та потрібним; 5. Нічого не ціную
6. Виберіть лише 1 варіант	<ol style="list-style-type: none"> 1. Я своїм трудом можу себе забезпечувати; 2. Я є господарем у своїй праці; 3. Я маю достатню кількість знань, щоб подолати різні труднощі; 4. Я корисний та незамінний співробітник; 5. Я хороший виконавець поставленої роботи
7. На Вашу думку, як краще працювати?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Робити те, що вмієш 2. Потрібно розвиватися та пізнавати нове; 3. Знаючи які вигоди будуть по завершенню роботи 4. Робити все, що від мене вимагають

	6. 5. Інший варіант: _____
--	----------------------------

Продовження додатку А

<p>8. За яких умов Ви би погодились змінити місце роботи?</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Якщо заробіток буде вищий; 2. Якщо інша робота зможе мене зацікавити; 3. Якщо нова робота дасть мені свободу дій та самостійність; 4. Інша відповідь: _____ 5. Я б не змінювала місце роботи
<p>9. Що для Вас значить ваша заробітна плата?</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Оплата мого затраченого часу та зусилля; 2. Оплата моїх знань та умінь; 3. Оплата за особистий внесок в результат діяльності підприємства; 4. Стабільний, гарантований дохід 5. Інший варіант: _____
<p>10. Ваше ставлення до джерел доходу?</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Важливо 2. Не дуже важливо 3. Байдуже
<p>11. На Вашу думку якими повинні бути відносини в колективі?</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Підприємство – рідний дім! 2. Підприємство – місце для самовираження та реалізації 3. Підприємство – гарант соціальних виплат та заробітної плати 4. Інша відповідь: _____
<p>12. На Ваш погляд, чому в процесі сумісної праці люди проявляють ініціативи та вносять пропозиції?</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Я відчуваю відповідальність за роботу; 2. Вийти за обмеження встановлені на роботі; 3. Бажання покращити ефективність роботи підприємства; 4. Через похвалу та визнання; 5. Ініціатива - винагороджується

Продовження додатку А

<p>13. Яке з наведених тверджень Вам ближче всього?</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Колектив важлива складова підприємства на шляху до успіху 2. Працювати обособлено, але мати спільні інтереси; 3. Я маю потребу до свободи дій, а колектив не дає такої можливості; 4. Працювати можна разом, але оплачувати роботу потрібно виходячи з особистих результатів кожного 5. Мені подобається працювати в колективі
<p>14. Чи скористаєтесь Ви можливістю зайняти місце свого керівника?</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Так, буде можливість брати участь в управлінні; 2. Так, буде можливість покращити свій дохід 3. Навряд чи 4. Ні
<p>15. Якщо Ви би зараз були в пошуках роботи, яку б із запропонованих Ви би обрали?</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Цікаву, творчу 2. Де зможу проявити навички організації та менеджменту 3. За яку добре платять 4. Щоб не сильно багато працювати 5. Не можу уявити, що звільняюсь 6. Інший варіант: _____
<p>16. Які критерії при оцінці успіху іншого співробітника Ви враховуєте?</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Його дохід; 2. Його рівень кваліфікації; 3. Відношення до нього в колективі; 4. Його власну самостійність

Продовження додатку А

<p>18. Якщо Ви працюєте на управлінській посаді, що Вас в ній приваблює?</p>	<ol style="list-style-type: none">1. Бути незалежним у своїх діях та рішеннях2. Можливість принести користь підприємству3. Високий рівень доходу4. Можливість управляти людьми5. Інша відповідь: _____
--	--