

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
РОЛІНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ЛЕСІ УКРАЇНКИ

Кафедра економіки і торгівлі

На правах рукопису

РОМАНЮК ДАРІНА АНАТОЛІВНА

ШЛЯХИ ОПТИМІЗАЦІЇ ПРОЦЕСУ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ
ПІДПРИЄМСТВА

Спеціальність 076 Підприємництво та торгівля

Освітньо-професійна програма

«Підприємництво, торгівля та організація бізнесу»

Робота на здобуття освітнього рівня «Магістр»

Науковий керівник:

МОХНОК АННА МИКОЛАЇВНА

кандидат економічних наук, доцент

РЕКОМЕНДОВАНО ДО ЗАХИСТУ

Протокол № _____
засідання кафедри економіки і торгівлі
від _____, 2025 року

Завідувач кафедри
_____ проф. Мавлова С. М.

ЛУЦЬК – 2025

Велинський національний університет імені Лесі Українки

Факультет економіки та управління

Кафедра економіки та торгівлі

Другий (магістерський) рівень

Спеціальність 076 «Підприємництво та торгівля»

Освітньо-професійна програма «Підприємництво, торгівля та організація бізнесу»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

«__» _____ 2025 року

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ (ПРОЕКТ)

УДОБУВАЧУ ОСВІТИ

Романюк Марині Анатоліївни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема проекту (роботи) Шляхи оптимізації процесів мотивації персоналу підприємства

Керівник проекту (роботи) Мохнюк Анна Миколаївна, кандидат економічних наук, доцент,

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

2. Строк подання студентом роботи (проекту) _____

3. Мета та завдання випускної кваліфікаційної роботи (проекту) Метою роботи є формування науково-теоретичних підходів та практичного інструментарію щодо вдосконалення процесів мотивації персоналу підприємства, спрямованих на підвищення результативності праці та ефективності управління трудовими ресурсами. Завдання роботи полягають у визначенні основних засад функціонування системи мотивації персоналу, аналізі ключових інструментів стимулювання на підприємстві та розробці науково-методичного підходу до оптимізації мотиваційної системи з урахуванням сучасних викликів та тенденцій розвитку організації управління персоналом.

4. Дата видачі завдання _____

АННОЦІЯ

Романюк Д. А. Шляхи оптимізації процесів мотивації персоналу підприємства.

Кваліфікаційна робота присвячена дослідженню сучасних підходів до управління персоналом та удосконаленню мотиваційної системи на підприємстві. У процесі дослідження проведено комплексний аналіз організаційно-економічного стану підприємства, структури персоналу, динаміки чисельності кадрів та ефективності використання трудових ресурсів у 2022–2024 роках. Особливу увагу приділено облінованню матеріальної й нематеріальної мотивації, дослідженню статево-вікової структури персоналу, аналізу системи преміювання та вивченню рівня задоволеності працівників умовами праці з використанням анкетування.

Наукова новизна роботи полягає у розробленні комплексного підходу до вдосконалення мотиваційного механізму, що поєднує матеріальні, нематеріальні та організаційні стимули, а також передбачає цифровізацію управлінських процесів і впровадження системи аналітичного моніторингу результативності праці. Запропоновано модель інтегрованої мотиваційної системи, адаптованої до специфіки монтажно-будівельної діяльності та швидкого зростання штату.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості впровадження розроблених рекомендацій на підприємстві для підвищення продуктивності праці, зниження плинності кадрів, покращення управління персоналом та зміцнення конкурентоспроможності підприємства на ринку.

Ключові слова: мотивація персоналу, матеріальні стимули, нематеріальні стимули, управління персоналом, продуктивність праці, мотиваційний механізм, організаційні зміни.

SUMMARY

Romaniuk D. A. Ways to optimize the personnel motivation processes of an enterprise.

The qualification work is devoted to the study of modern approaches to personnel management and to improving the motivation system. The research includes a comprehensive analysis of the organizational and economic condition of the enterprise, its personnel structure, workforce dynamics, and the efficiency of labour resource utilization during 2022–2024. Particular attention is paid to the assessment of material and non-material motivation, the analysis of the gender and age structure of employees, the examination of the bonus system, and the evaluation of employee satisfaction with working conditions based on survey results.

The scientific novelty of the work lies in the development of an integrated approach to improving the motivational mechanism, which combines material, non-material, and organizational incentives, and also includes the digitalization of management processes and the implementation of an analytical system for monitoring employee performance. A model of an integrated motivation system is proposed, tailored to the specifics of installation and construction activities and the rapid expansion of the company's workforce.

The practical significance of the results is reflected in the possibility of implementing the proposed recommendations at the enterprise to increase labour productivity, reduce staff turnover, improve personnel management processes, and strengthen the company's competitiveness on the market.

Keywords: personnel motivation, financial incentives, non-financial incentives, human resource management, labour productivity, motivation mechanism, organizational changes

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТА МЕТОДИ ЇЇ ОПТИМІЗАЦІЇ.....	
1.1. Сутність, роль та значення мотивації персоналу в системі управління підприємством.....	
1.2. Теоретичні підходи та моделі мотивації працівників.....	12
1.3. Методи оцінювання ефективності мотиваційної системи на підприємстві.....	16
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ.....	21
2.1. Особливості виробничо-господарської діяльності ТОВ «ЄВРОФЕСТ».....	21
2.2. Дослідження кадрового потенціалу та особливостей управління персоналом.....	39
2.3. Аналіз діючої системи мотивації працівників підприємства.....	44
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ОПТИМІЗАЦІЇ ПРОЦЕСІВ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ.....	53
3.1. Обґрунтування необхідності вдосконалення мотиваційної системи.....	58
3.2. Розробка заходів з оптимізації матеріальної та нематеріальної мотивації персоналу.....	55
3.3. Формування інтегрованої моделі мотивації персоналу з елементами цифрового HR-менеджменту.....	58
ВИСНОВКИ.....	62
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	65
ДОДАТКИ.....	79

Один з ключових факторів успіху будь-якого підприємства є його персонал. Яким професіоналом не був би власник або директор бізнесу, наскільки є корисний продукт підприємство не виробляло, якщо співробітники не виконують роботу в термін, саботують роботу тощо, то такий бізнес приречений на провал. Сучасні умови бізнес-середовища, а саме зростання конкуренції, нестабільність зовнішніх факторів, цифрова трансформація спонукають підприємства формувати результативну систему мотивації працівників. Саме мотивація виступає інструментом управління людськими ресурсами, вона визначає готовність працівників досягати стратегічні цілі, адаптовуватись до нових вимог та впроваджувати інноваційні рішення. Сьогодні традиційні системи мотивації часто втрачають результативність, що проявляється у зниженні продуктивності, плинності кадрів, браку ініціативності та зростанні внутрішніх конфліктів. Саме тому підприємства потребують сучасних модернізованих інструментів управління людським ресурсом, що повинні бути орієнтовані на поєднання матеріальних та нематеріальних стимулів.

Актуальність теми насамперед зумовлена потребою в переосмисленні існуючих підходів до формування мотиваційних систем на підприємствах в сучасних умовах дефіциту кадрів, нестабільності та ризику. Питання управління персоналом широко досліджується в науковій літературі, але попри це значна частина досліджень зосереджена на окремих аспектах мотивації або базується на узагальнених моделях, що не враховують сучасні тенденції розвитку підприємств. Окрім того на багатьох українських підприємствах різної власності (комунальній, державній, приватній тощо) досі поширені застарілі підходи до

управління кадрами, що, у свою чергу, обмежує можливість формування конкурентних переваг та знижує шанси адаптації підприємств під нові виклики ринку. Роль автора у виконанні дослідження полягала у самостійному проведенні комплексного аналізу підходів до мотивації персоналу, опрацюванні наукових джерел та сучасних HR-практик, зокоранні та систематизації статистичних матеріалів досліджуваного підприємства, а також у здійсненні критичної оцінки діючої мотиваційної системи.

Наукова новизна роботи полягає у розвитку методичних підходів до оцінювання системи мотивації. У роботі розглянуто та уточнено таке поняття, як «мотивація персоналу», розглянуто і деталізовано основні матеріальні та нематеріальні методи мотивації, а також запропоновано різні мотиваційні інструменти.

Мета дослідження полягає у розробленні шляхів оптимізації процесів мотивації персоналу підприємства в сучасних умовах.

Завдання дослідження полягають у наступному:

- Проаналювати теоретичні основи мотивації персоналу, визначити їх значення в системі управління персоналом;
- Охарактеризувати сучасні моделі та інструменти мотивації персоналу;
- Дослідити економічно-організаційні особливості та оцінити кадровий потенціал підприємства;
- Провести аналіз діючої системи мотивації на підприємстві та визначити чинники, що стримують її ефективність;
- Розробити напрями оптимізації мотиваційних процесів та обґрунтувати їх доцільність;
- Визначити очікуваний соціально-економічний ефект від впровадження запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процеси мотивації персоналу в системі управління підприємством.

Предметом дослідження є методи та інструменти систем мотивації.

Матеріал дослідження ґрунтується на публічних даних підприємств, аналітичних спостереженнях, наукових працях вітчизняних авторів, а також на матеріалах досліджень з управління персоналом та HR менеджменту.

Практичне значення роботи полягає у можливості застосування запропонованих рекомендацій у діяльності підприємства з метою зменшення плинності кадрів, підвищення продуктивності праці та формування лояльного персоналу. Також не менш важливого складового практичного значення можливість впровадження спеціалізованих HRM систем на підприємстві з метою оптимізації процесів мотивації персоналу.

Апробація результатів здійснювалась шляхом представлення окремих положень дослідження на засіданнях наукових гуржків кафедри економіки та торгівлі та на семінарах, де було отримано задоволення й рекомендації щодо практичної реалізації запропонованих підходів.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТА МЕТОДИ ЇЇ ОПТИМІЗАЦІЇ

1.1. Сутність, ролі та значення мотивації персоналу в системі управління підприємством

Беззаперечно можна стверджувати, що персонал – це один із ключових факторів успіху будь-якого підприємства, відповідно його правильна мотивація є обов'язковим інструментом управління підприємством. Саме мотиваційні механізми спонукають персонал перетворювати свої можливості у реальні результати роботи компанії.

Науковці мотивації розглядають як динамічний процес, що спонукає людину до певних дій та визначає її поведінку в умовах виробничої діяльності. Водночас для підприємства мотивація це не про вплив на конкретного працівника, це про функціонування кадрової системи компанії.

У науковій літературі мотивація трактується як соціально-економічне та психологічне явище. У власних дослідженнях О. Грішнова визначає мотивацію праці як «внутрішню спонуку особи до трудової діяльності, яка визначається її потребами, інтересами, цінностями та очікуваннями» [1, с. 143]. На думку Л. Балабачової мотивація є «процесом формування мотивів поведінки працівника, що спонукають його до певних дій у напрямі досягнення індивідуальних та організаційних цілей» [2, с. 57].

В. Савченко підкреслює, що мотивація – це «механізм активізації працівника, який визначає інтенсивність, спрямованість та сталість його трудових зусиль» [3, с. 88]. О. Крушельницька стверджує, що мотивація – це «сукупність внутрішніх і зовнішніх стимулів, що зумовлюють трудову активність працівника» [4, с. 31].

М. Дороніна розглядає мотивацію як управлінську категорію, визначаючи її «інструментом забезпечення відповідності індивідуальних та корпоративних цілей» [5, с. 14], а А. Колод наголошує, що мотивація – це «процес сполучання людини до дії, зумовлений потребами та можливістю їх задоволення у праці» [6, с. 16]. Н. Швель описує мотивацію як «систему соціально-економічних та психологічних факторів, що впливають на ставлення працівника до праці» [8, с. 5].

Загалом можна зробити висновки, що українські вчені майже одногласно підкреслюють, що мотивація – це поєднання внутрішніх потреб працівника та зовнішніх стимулів, вона формує його трудову поведінку та впливає на якість виконання безпосередніх робочих обов'язків.

Правильна стратегія мотиваційної системи є однією з основ успіху компанії, тому що без належного стимулювання можливості працівника не можуть перетворитися у реальні результати. Як зазначено у дослідженні К. Леміша, «система мотивації персоналу є одним з визначальних чинників підвищення ефективності функціонування підприємства» [9]. Таким чином, можна підсумувати, що мотивація впливає не лише на індивідуальний рівень працівника, але й на загальну продуктивність організації.

Дослідження І. Череваня демонструє, що в умовах воєнного стану утворився новий контекст мотивації, де «зміни у середовищі функціонування українських підприємств трансформують поняття мотивації персоналу, зміщуючи акценти на мотиви-стимули, які будуть дієвими у кожих екстерналіях» [10]. Це свідчить про те, що роль мотивації адаптується до зовнішніх викликів.

Дослідження В. Ігнатюка підтверджує прямий вплив мотивації на поведінку працівника та продуктивність: «основна функція мотивації полягає в тому, що вона має прямий вплив на поведінку працівників підприємства і формує у них спонукальні мотиви до ефективної і високопродуктивної праці» [11]. Отже,

роль мотивації виділяється як ключова — вона формує мотиви, які активізують дії працівника.

У дослідженні М. Теплова мотивація розглядається як ключовий фактор успішної діяльності підприємства: «мотивацію персоналу як ключовий фактор забезпечення успішної діяльності підприємства» [12]. Це підтверджує її стратегічне значення: підприємство, яке не враховує систему мотивації, ризикує втратити конкурентні переваги.

Загалом варто зауважити, що роль мотивації персоналу у діяльності підприємства насамперед проявляється у здатності забезпечувати необхідний рівень трудової активності персоналу. Працівники, які розуміють цінність своєї діяльності та відчують причетність до результатів, виконують завдання з більшою відповідальністю. Вони емпірично проявляють ініціативу, пропонують удосконалення, швидше адаптуються до нових вимог та змін у внутрішніх процесах. Натомість недостатня мотивація призводить до байдужості, формального виконання робочих обов'язків та небажання долучитися до колективних зусиль. У такому разі навіть добре організовані технологічні процеси не забезпечать очікуваного ефекту.

Виходячи з вищеперахованого можна виділити такі функції мотивації як економічна, моральна та функціональна [17, с.377]:

- 1. Економічна функція мотивації праці сприяє підвищенню ефективності виробництва, яке виражається в підвищенні продуктивності праці та якості продукції;
- 2. Моральна функція виражається в тому, що мотиви до праці формують активну життєву позицію, високоморальний громадський клімат в суспільстві. При цьому важливо забезпечити правильну обґрунтовану систему мотивів з урахуванням традицій і історичного досвіду;
- 3. Функціональна функція забезпечується формуванням соціальної структури суспільства через різний рівень прибутків, який значною мірою залежить від двох стимулів на різних людей. Окрім цього, формування потреб, а у

результаті розвитку особистості зумовлюються формуванням і стимулюванням праці в суспільстві [17, с.377].

Підбиваючи підсумки варто зазначити, що значення мотивації персоналу в системі управління полягає в забезпеченні поєднання цілей підприємства із прагненнями працівників. Грамотно побудована мотиваційна система стимулює продуктивну поведінку, підтримує кадрову стабільність, створює умови для інновацій та підсилює конкурентні переваги підприємства [49]. Мотивація є тривалим процесом, що вимагає уваги, аналізу й оновлення відповідно до змін у зовнішньому середовищі та внутрішніх потребах організації.

1.2. Теоретичні підходи та моделі мотивації працівників

Проблема мотивації працівників виникає завжди, коли підприємство прагне підвищити результативність діяльності та забезпечити стабільний розвиток. Щоб зрозуміти, чому люди поведуться на роботі певним чином, недостатньо лише аналізувати зовнішні стимули чи вимоги керівництва – важливо також ознайомитись з теоріями, що описують механізми формування мотиваційної поведінки [42]. Саме тому при дослідженні мотивації неможливо розглядати окремо від тих наукових підходів, які сформували підґрунтя учасного управління персоналом.

Суть теоретичних мотиваційних моделей здебільшого зорієнтована на природу людини, її потреби і реакції на умови праці. Частина концепцій зосереджується на потребах працівника та її впливі на трудову діяльність, інші – на сприйнятті справедливості, очікуваннях щодо винагороди або впливі організаційного середовища.

Перші спроби дослідити поведінку людини робили ще Сократ та Аристотель. Суть дослідження полягала у вивченні факторів, що впливали на поведінку людини. Водночас до первинних теорій мотивації відносять теорію «батона і пряника» та теорії "X" і "Z" (див. табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Первинні теорії мотивації

Первинна теорія мотивації	Суть теорії мотивації	Приклади застосування теорії мотивації у сучасному управлінні
«Батога і пряника»	Найвідомішою теорією, яка і на сьогоднішній день застосовується є теорія "батога і пряника". "Батогами" раніше були страза, смерті або вигнання з країни, а "пряником" - земля, багатство або порівняння з голландськими особами. Ця теорія широко застосовувалась в казках і легендах народів світу і є досить простою [13].	Сьогодні «бати» - це різні дисциплінарні заходи з боку керівників до підлеглих (позбавлення премій, адміністративні санкції тощо). «Пряник» - про зворотні, про премії, підвищення, бонуси тощо. Використовуються переважно на підприємствах, де легко цінити результат роботи працівника.
Теорія «Х»	Суть теорії полягає в тому, що людина ледяча і не любить відповідальності. Тому їй необхідно постійно примушувати і контролювати, стимулювати зарплатою пов'язаном з результативністю [14].	використовується переважно до працівників нижньої ланки на підприємствах, де жорсткою ієрархією, де домінують регламенти та стандарти. Інструментами цієї теорії є чіткі інструкції, контроль, покрокові процедури, обмеження творчості.
Теорія «Y»	заснована на наступних твердженнях: 1. Люди не відносять вроджену ворожості до роботи. Вони отримують задоволення від того, чим займаються. 2. Добре мотивовані співробітники будуть працювати без примусу, викладати активних зусиль для виконання завдань, що стоять перед компанією. 3. Відчуття успіху приносить людям задоволення. Успіхи викликають впевненість в своїх силах. 4. Люди хочуть займатися відповідальною роботою [14].	реалізується у компаніях, що підтримують участь працівників у прийнятті рішень, розвивають самоорганізацію та командну роботу. Інструментами теорії можуть виступати гнучкий графік, делегування, внутрішнє навчання тощо.
Теорія «Z»	часто позиціонується як наступний крок після теорій «Х» та «Y». Відповідно до теорії Z, ключове завдання керівників на низькому рівні полягає у створенні середовища, в якому співробітники самостійно вирішують проблеми. Для цього потрібно забезпечити можливість ініціативи, руху інформації знизу вгору. Свобода думки та готовність «приймати ідентифікації» - це основа довіри [14].	часто застосовується в компаніях, що орієнтовані на довгострокову зайнятість та корпоративну культуру. Характерними інструментами для цієї теорії є залучення до стратегічних рішень, командні проекти, поєднання професійних та соціальних мотивцій, обмін знаннями тощо.

Ключовою характеристикою первинних теорій мотивації працівників є їх зосередження на базових уявленнях про поведінку людини. Саме ці теорії дали основу до ширшого наукового вивчення цієї тематики.

З розвитком науки стало зрозуміло, що людина не завжди реагує на зовнішні фактори (на чому ґрунтувались первинні теорії мотивації), часто внутрішні потреби, емоційні фактори та різний соціальний контекст не в останню чергу впливають на бажання та здатність людини працювати ефективно. В результаті виникли такі наукові теорії мотивації людини як змістовні та процесуальні [47].

Найпопулярнішими серед змістовних теорій мотивації є теорія потреб М. Туган-Барановського, теорія потреб А. Маслоу, теорія потреб Д. Мак-Клевланда, теорія потреб Ф. Герцберга тощо. Зокрема, Туган-Барановський ще на початку ХХ століття виділив п'ять груп потреб: фізіологічні, статеві, симптоматичні, інстинкти та потреби, альтруїстичні та практичні, підкреслюючи, що навіть негосподарські мотиви можуть значно впливати на результат господарства [15, с. 198].

За Маслоу, потреби працівника слід розглядати ієрархічно: від базових фізіологічних до потреб самореалізації – і саме невирішені потреби нижчого рівня можуть блокувати прагнення вищого рівня. Теорія Герцберга – це природне продовження теорії Маслоу: мотиватори сконцентровані на верхніх рівнях ієрархії потреб Маслоу, тоді як гігієнічні фактори являють собою потреби нижніх рівнів [16].

Д. Мак-Клевланда також продовжив теорію Маслоу, згідно його теорії кожна людина набуває три типи потреб, а саме – потреба в досягненні, потреба в приналежності та потреба у владі.

На відміну від змістовних підходів, що пояснюють мотиви людської діяльності через набір потреб, процесуальні теорії зосереджують увагу на тому, як працівник оцінює винагороду за роботу та власні можливості порівняти з прийнятими рішеннями щодо рівня зусиль. У центрі цих теорій – не структура потреб,

а механізм свідомого вибору. Процесуальні моделі розглядають мотивацію як результат раціонального, послідовного оцінювання співробітником своїх дій і очікуваних наслідків. До найвідоміших процесуальних теорій відносять теорію очікувань В. Дарума, теорію справедливості Дж. Адамса та модель мотивації Портера-Лоулера.

Теорія очікувань пояснює мотивацію через зв'язок працівником взаємозв'язку між зусиллями, результатом і винагородою. Мотивація виникає тоді, коли працівник вважає, що здатний досягти результату, а результат пов'язаний із конкретною винагородою та ця я винагорода для нього важлива.

Дж. Адамс стверджує, в, що працівники оцінюють не лише власну винагороду, а й співвідношення «внесок – винагорода» у порівнянні з іншими. Якщо співробітник відчуває несправедливість (наприклад, коли його колеги отримують більшу винагороду за аналогічну роботу), виникає дисбаланс, який проявляється у зниженні ефективності, незадоволеності або прагненні змінити роботу [32].

Модель Портера-Лоулера вважається однією з найбільш дієвих, оскільки поєднує елементи теорії очікувань та концепції справедливості. Вона створює, що мотивація залежить не лише від винагороди, а й від:

- здібностей та компетентностей працівника;
- розуміння ним своєї ролі;
- умов і організації праці;
- реальної відповідності винагороди очікуванню [33].

Процесуальні теорії демонструють, що мотивація працівника — це не просто сукупність потреб, а раціональний процес оцінювання, у якому враховуються власні можливості, очікування, ставлення до винагороди та сприйняття справедливості. Усі три теорії мають важливе практичне значення: вони дозволяють підприємству будувати системи стимулювання, орієнтовані на індивідуальні особливості працівників, та формувати середовище, у якому винагорода сприймається як обґрунтована й чесна. Такий підхід забезпечує вищу

результативність, стабільність трудової поведінки й зміцнення корпоративної культури.

Проведений огляд змістовних, процесуальних та первинних теорій мотивації свідчить про те, що жодна із них не може вважатися універсальною, оскільки пояснює лише окремі аспекти трудової поведінки. Змістовні теорії дозволяють визначити, що саме спонукає людину до праці, але не дають відповіді на питання, як саме працівник обирає ситуацію і чому в однакових умовах різні люди демонструють різний рівень активності [36]. Процесуальні концепції, навпаки, детально описують механізми вибору поведінки, але меншою мірою враховують емоційні, етнічні й соціально-культурні фактори, які істотно впливають на мотивацію в сучасному робочому середовищі, перш за все зосереджені на базових уявленнях про поведінку людини [46].

1.3. Методи оцінювання ефективності мотиваційної системи на підприємстві

Питання оцінки мотиваційних систем на підприємстві стоїть не менш важливо між вибором самої мотиваційної системи. Суть такої оцінки полягає насамперед у оперативному виявленні слабких місць тієї чи іншої системи мотивації та удосконаленні [35].

Регулярна оцінка мотиваційних систем є критичним елементом управління працівниками будь-якого підприємства. В сучасних умовах швидких змін у бізнес-середовищі підприємство повинно підлаштовуватись під нові потреби працівників, що формує ринок, та змінювати мотиваційні системи відповідно до цього [45]. Сучасні дослідження підкреслюють, що результативна система мотивації повинна не лише забезпечувати пріорит економічних показників, а й сприяти гармонізації соціально-трудових відносин, підвищенню задоволеності працею, розвитку кадрового потенціалу й зміцненню корпоративної культури. Саме тому оцінка ефективності мотиваційної системи потребує комплексного підходу, що враховує як і кількісні так і якісні показники [51].

До кількісних показників етики ефективності відносять показники продуктивності праці у грошовому еквіваленті. До якісних – емоційні, поведінкові та психологічні реакції працівників на систему мотивації. В таблиці 1.2 розглянуто приклади основних індикаторів, які відображають як вимірювані результати діяльності персоналу, так і суб'єктивні соціально-психологічні реакції працівників на застосування мотиваційні заходи.

Таблиця 1.2

Кількісні та якісні показники оцінки ефективності мотиваційної системи

Група показників	Приклади кількісних показників	Приклади якісних показників
Результативність праці	Виручка (на працівника), обсяг виробітку, якість продукції	Завдання по роботі, ініціативність
Кадрові індикатори	Лояльність кадрів, стабільність персоналу	Лояльність, рівень довіри
Економічні показники	ROI, частка витрат на мотивацію, динаміка фонду оплати праці	Відчуття справедливості винагород
Соціально-психологічні фактори		Психологічний клімат, відсутність конфліктів
Залученість персоналу	Кількість учасників тренінгів, участь у проєктах	Відгуки про корпоративні ініціативи
Гармонія цінностей		Ступінь відповідності мотивації потребам працівників

Джерело: складено автором на основі [28]

Загалом можна зробити висновки, що оцінка ефективності мотиваційної системи з одночасним аналізом кількісних та якісних показників необхідна, адже перші відображають реальні результати діяльності персоналу (економічний ефект), а другі дають змогу оцінити реакцію працівників на мотиваційну

систему, то в свою чергу формує приховані мотиваційні чинники, що в довготривалій перспективі впливає на той же економічний ефект.

Методами оцінки кількісних показників є економічні показники, статистичні дані тощо, а методами оцінки якісних показників є різні опитування, анкетування, зворотній зв'язок і т. д.

З певної точки зору якісні показники можна назвати основними, адже як раніше зазначалось, вони найпряміше впливають на кількісні показники в перспективі. Сьогодні найбільш розвинуті компанії застосовують HR-підходи які передбачають оцінку ефективності мотиваційних систем, орієнтуючись на продуктивність та емоційний стан працівників. Використання HR-аналітики та People Analytics дає змогу формувати прогнозні моделі, оцінювати ризики плинності, визначати групи співробітників із високою чутливістю до певних стимулів і виявляти приховані демомотиваційні фактори.

Для оцінки якісних показників ефективності з точки зору сучасних HR-практик популярності набули різні опитування. Це короткі та регулярні опитування для вимірювання задоволеності працівників, рівня емоційного стану, відчуття справедливості та довіри до керівництва. Перевагою такого методу є те, що pulse-методика дозволяє відстежувати настрій команди в режимі реального часу та негайно реагувати на тривожні сигнали, зокрема на ризики емоційного вигорання [43].

Крім того, поширеним інструментом оцінювання є метод 360 (в оригіналі «360-degree feedback»), який ввів П. Уорд. Суть цього методу полягає в систематичному зборі інформації щодо результатів працівника від його оточення [10]. Цей метод дає оцінку як HR-менеджеру так і самому працівнику оцінити різнобічні оцінки про роботу та зрозуміти, яким чином система мотивації, що була застосована вплинула на ту чи іншу людину, як і з її точки зору, так і з точки зору її ближених працівників.

Такі інструменти оцінки ефективності персоналу як індекс залученості (Engagement Index), а також система OKR (Objectives and Key Results), що

дозволяє угоджувати особисті цілі працівників зі стратегічними пріоритетами підприємства і, відповідно, оцінювати вплив мотиваційних заходів на досягнення ключових результатів. Сучасні HR-практики підсилюють традиційні методи оцінювання мотивації, забезпечуючи більш точне, оперативне та комплексне розуміння стану персоналу. Їх використання дозволяє підприємству переходити від реактивного до проактивного управління мотивацією, своєчасно адаптувати політику стимулювання та створювати гнучкі системи заохочень, здатні ефективно функціонувати в умовах змінного ринкового середовища.

Стрімкий розвиток цифрових технологій відповідно і розвиток бізнесу докорінно змінюють підходи до організації праці, мотивації працівників тощо. Сучасне підприємство повинно у оперативному порядку підлаштовуватись під виклики сучасного ринку праці і відповідно змінювати підходи до мотивації персоналу, адже однією з ключових умов для успіху будь-якого підприємства є люди. Традиційні методи стимулювання персоналу, що в основному ґрунтуються на матеріальну вигоду та адміністративний контроль, поступово втрачають свою актуальність, особливо це проявляється в галузях з високою мобільністю кадрів. Різні покоління людей мотивують різні чинники. Дедалі частіше працівники орієнтуються на такі фактори як автономність, можливість розвитку, цифрову зручність, баланс між роботою та особистим життям, соціальну підтримку та ціннісну відповідність організації [20].

Цифровізація спричинила появу нових моделей праці – гнучкого графіка, дистанційної чи частково дистанційної роботи тощо. Такі зміни підштовхують до цифровізації HR-процесів та формують нові мотиваційні системи, де ключовим стає певний зворотній зв'язок прозорість комунікації та гнучкість систем винагород.

У великих компаніях система мотивації персоналу базується на оцінці великих масивів інформації, а саме рівня продуктивності, задоволеності персоналу, ризиків вигорання або звільнення тощо. Як правило усі ці показники вимірюють систематизовано завдяки сучасним програмним продуктам, які

створюють самі компанії під власні потреби. Такий аналіз дозволяє будувати прогностичні моделі поведінки персоналу, своєчасно виявляти ризики, працюючи з ними, щоб попередити негативні зміни ще до їх виникнення.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

2.1. Особливості виробничо-господарської діяльності ТОВ «ЄВРОФЕСТ»

ТОВ «ЄВРОФЕСТ» - це фірма основним видом діяльності є електромонтажні роботи, тобто послуги, а саме послуги з встановлення, технічного обслуговування та ремонту пожежної сигналізації, системи управління доступом, відеонагляду, блискавкозахисту тощо. У власності ТОВ «ЄВРОФЕСТ» немає земельних ділянок та виробничих площ, усі послуги з монтажу та налаштування працівники підприємства надають безпосередньо на об'єкті замовника. Офісне та складове приміщення компанія орендує.

Види послуг, що надає ТОВ «ЄВРОФЕСТ» замовникам:

- 1) Проектування системи пожежної сигналізації, блискавкозахисту тощо: фахівці-проектанти визначають оптимальний розмір і розташування датчиків, сповіщувачів, пультів управління тощо залежно від конкретних особливостей будівлі або приміщення та візуалізують це розташування за допомогою спеціально програмного забезпечення.
- 2) Постачання обладнання: товариство може продавати для замовників всі необхідні компоненти системи, такі як датчики диму, вогню, тепла, звуку, пульт управління, візуалізаційне обладнання тощо.
- 3) Монтаж системи: встановлення датчиків, кабелів, звукового та візуального обладнання на обраному об'єкті відповідно до розробленого проекту.
- 4) Підключення до централізованої моніторингової системи: пожежна сигналізація може бути підключена до централізованої системи моніторингу, яка надсилає сигнали на пульт централізованого спостереження або на відповідні служби.
- 5) Тестування і налаштування: після встановлення системи проводиться тестування всіх її компонентів для переконання в їх правильному

функціонуванні. Фахівці також налаштовують параметри реагування системи на сигнали пожежі.

б) Обслуговування та технічна підтримка: після встановлення системи фірма може пропонувати послуги з регулярного технічного обслуговування, оновлення програмного забезпечення, заміни зношених компонентів, ремонту тощо.

Основним видом послуг, які надає ГОВ «ЄВРОБЕЄТ» є встановлення саме пожежної сигналізації. Розглянемо в чому полягає суть пожежної сигналізації.

Пожежна сигналізація складається з датчиків, що реагують на високу температуру, світлові спалахи, задимленість або зміна газового складу повітря (сі суміші, світлозвукочувачі, сповіщувачі), каналів передачі сигналу, керуючого модулю та інших блоків. На більшості об'єктів вона об'єднується з охоронними комплексами в єдину охоронно-пожежну сигналізацію (ОПС). У разі виявлення вогнища загоряння або задимлення вона передає сигнал тривоги на централізований пункт, світлозвучковим сигналом попереджує мешканців, персонал або співробітників, активує автоматичну систему пожежогасіння, блокує системи контролю доступу в будівлю, вентиляції та кондиціювання, направляє ліфтові кабіни на перший поверх і блокує їх.

Автоматична система пожежної сигналізації встановлюється на об'єкті кількома етапами:

- розробка проекту та узгодження його з Замовником;
- підготовчі роботи;
- монтаж датчиків і сповіщувачів;
- прокладка комунікаційних ліній для дротових або блоків передачі даних для бездротових систем (GSM і радіоканальні АПС);
- установка контрольних панелей;
- установка програмного забезпечення.

Всі зазначені техніко-логічні операції повинні виконуватися підрядною

компанією або організацією в суворій відповідності з узгодженим проектом і розрахунком. Від точного дотримання всіх технологічних особливостей процесу монтажу в надзвичайних ситуаціях буде залежати не тільки здоров'я, а й життя людей, а також збереження цінного майна [2].

Правилами протипожежної безпеки України передбачено обов'язкове регулярне технічне обслуговування АПС та ОПС спеціалізованою організацією, яка має ліцензію на надання таких послуг. Періодичність проведення заходів з обслуговування залежить від функціонального призначення будівель або споруд - в житлових об'єктах та об'єктах соціальної інфраструктури перевірки повинні проходити не рідше, ніж один раз в тридцять календарних днів, а для інших будівель ТО проводиться один раз в три місяці [3].

Для всіх об'єктів оптимальним варіантом є замовлення поставки обладнання, послуг монтажу та технічного обслуговування у однієї спеціалізованої організації - це дозволить значно знизити вартість системи, підвищити її надійність в процесі експлуатації. В ході проведення заходів по ТО фахівці організації-підрядника здійснюють візуальний огляд і перевірку сповіщувачів та оповіщувачів, проводять контрольні заміри показань приладів, перевіряють правильність роботи окремих вузлів, здійснюють ремонтні заміну блоків вийшли з ладу, оновлення програмного забезпечення [3].

Структура управління є лінійною (рис. 7.1). Згаданою головною завданням структури управління є забезпечення ефективної діяльності управлінського персоналу. Лінійна - це така структура, між елементами якої існують лише однакові взаємодії, кожен підлеглий має лише одного лінійного керівника, який виконує всі адміністративні та інші функції відповідному підрозділу [25]. Керівник має бути висококваліфікованим, здатним вирішувати різноманітні питання тих підрозділів, які йому підпорядковані. Керівник ухвалює рішення з усіх питань, які належать до його компетенції, несе відповідальність за роботу перед вищим керівництвом.

Перевагами лінійної організаційної структури є:

– повна відповідальність кожного керівника за результати роботи;
– чіткість і зрозумілість взаємовідносин структурних ланок і працівників управління.

Цей тип структури застосовується в умовах функціонування малих підприємств із нескладним виробництвом за відсутності у них зв'язків з постачальниками, споживачами.

Недоліком лінійної структури є негнучкість, неадаптованість до подальшого росту і розвитку підприємства [42].

Труднощі, які виникають при розподілом праці, прискорене зростання виробництва призводять до необхідності організації промислових підприємств за функціональною структурою.

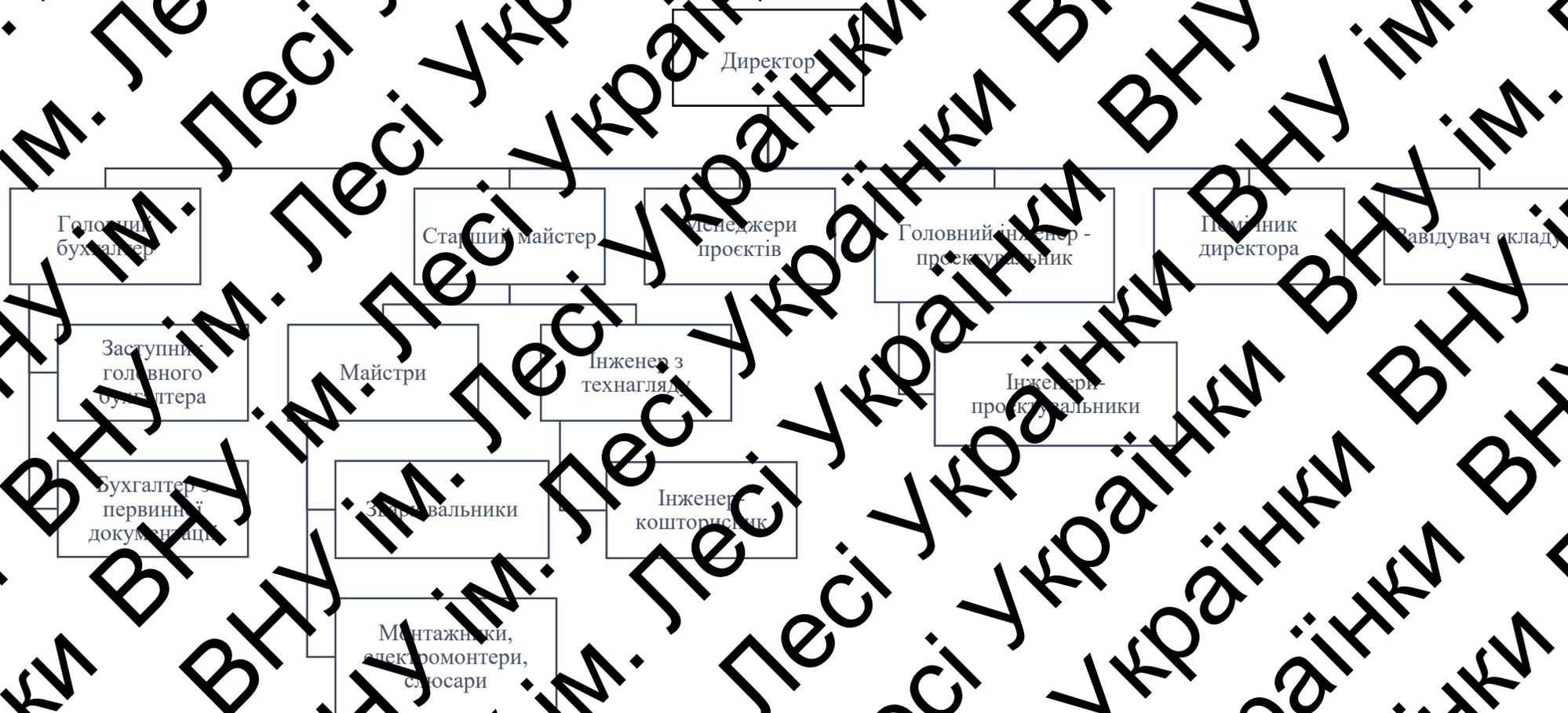


Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «СЕРПЕСТ»

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Також серед внутрішніх перспектив для ТОВ «СЕРПРЕСТ» головною є розширення ринків надання послуг, зараз основні Замовники Товариства локалізовані у західних областях. В найближчій перспективі було б добре вийти на ринки південних та центральних областей.

Загалом, ринок монтажу пожежної сигналізації має перспективи на зростання, особливо з урахуванням зростаючої уваги до безпеки та технологічного розвитку.

За підсумками 2021 року рівень споживання в Україні зріс і найближчі кілька років показуватиме схожу тенденцію.

Найбільше пікеться люди у найбільших містах України, оскільки там перебуває більше цього новобудов та виробничих підприємств, які потребують модернізації своїх приміщень. Основними покупцями пожежної сигналізації є державні замовники, які укладають тендерні договори і основними закордонними та національними виробниками [13].

За даними 2020 – 2021 років основними замовниками протипожежного обладнання були освітні установи, які становили 50% покупців у 2020 році. У 2021 році найбільше замовлять приватні підприємства, що пов'язано здебільшого з впровадженням нових державних стандартів пожежної безпеки та посиленням відповідальності за їх недотримання [27].

Щодо цільового ринку фірми, то його можна поділити на кілька груп. Перше це ідуть об'єкти громадської інфраструктури (міцеї, садочки, університети, лікарні, адміністративні приміщення тощо). Ці об'єкти характеризуються відносно невеликими приміщеннями та порівняно низькою складністю робіт. Пожежна сигналізація тут встановлюється, щоб забезпечити безпеку великої кількості людей, організувати евакуацію, захистити обладнання та майно.

До наступної групи клієнтів можна віднести промислові об'єкти (заводи з виробництва, видобування або переробки). Роботи на цих об'єктах є більш небезпечними адже часто виконуються на великих висотах (понад 15 м.) та в

ділянках зі струмом понад 1000 В. Для робіт на таких підприємствах, зазвичай потрібно спеціальні дозволи та техніка.

Також можна виділити такі категорії клієнтів як житлові об'єкти (багатоквартирні будинки, приватні будинки, готелі тощо) та комерційні об'єкти (офісні приміщення, торгові центри, готелі, ресторани і т. д.).

Згідно даних держстату станом на 2022 р. в Україні зареєстровано 6635 підприємств, основним видом діяльності яких є електромонтажні роботи, з них 106 – на території Волинської області. У таблиці 2.1 відображено темпи росту кількості підприємств за останні 3 роки загалом в Україні та в регіоні.

Таблиця 2.1

Кількість діючих суб'єктів господарювання

Вид діяльності	Ринок	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Абсолютне відхилення, од.		Темпи приросту, %	
					2021 р. / 2020 р.	2022 р. / 2021 р.	2021 р. / 2020 р.	2022 р. / 2021 р.
43.21	Україна	5798	6442	6635	11%	19%	11,15	2,00
43.21	Волинська область	106	112	125	6	13	5,66	14,61

Джерело: складено автором на основі [27].

Згідно наведеної таблиці можна зробити висновки, що ринок електромонтажних робіт має позитивне спостереження хоч і не значне протепівлення кількості підприємств, що виконують такі роботи. Також варто зауважити, що темпи росту Волинської області є нижчими ніж в Україні загалом у 2021 р. відносно 2020 р., проте більші ніж у 2022 р. відносно 2021 р. Це може бути пов'язано з повномасштабним вторгненням в Україну російської армії у 2022 р., а зокрема тим, що Волинська область знаходиться у відносно спокійному регіоні у частині підприємці перенесли зареєструвати свої підприємства тут.

За останні кілька років ринок пожежної безпеки як в Україні так і у світі послужово нарощує свої обсяги. Фахівці стверджують, що прогнозовано до 2027 року обсяг світового ринку пожежної безпеки сягне 155 млрд. дол. [27]

Основними цілями товариства є оптимізація використання ресурсів, вдосконалення навичок та кваліфікації персоналу, розширення штату. Фірма прагне розвиватись, впроваджувати нові системи та виходити на нові ринки для виконання робіт. Навчання працівників та їх освоєння нових систем безумовно збільшить цільовий ринок ТОВ «СІНГФЕСТ», адже чимало підприємств в Україні зацікавлені впроваджувати європейські та американські системи для оптимізації роботи охоронно-пожежних систем.

Також одними з ключових цілей Товариства є розвиток бренду та розширення стратегічної співпраці з виробниками існуючих систем. Ці дві цілі пов'язані, адже для того, щоб зацікавити виробника популярного продукту, ви повинні щось запропонувати взамін, а визнанням власного бренду та встановлення позитивного іміджу в цьому допоможе.

Проаналізувавши основні показники виробничо-господарської діяльності підприємства можна зрозуміти його основні тенденції: чи росте товарна продукція, дохід, собівартість тощо. Результати цього підрахунку вказано в таблиці 2.2

Таблиця 2.2

Динаміка основних показників діяльності підприємства

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Абсолютне відхилення +/-		Темп приросту, %	
				2023р./2022р.	2024р./2023р.	2023р./2022р.	2024р./2023р.
Чистий дохід (виручка від реалізації)	49 135,50	74 078,70	113 850,80	24 943,20	39 772,10	50,76	53,69
Собівартість реалізованої продукції	43 217,50	63 285,70	74 807,10	20 068,20	21 521,40	46,44	34,01
Валовий прибуток (збиток)	5 918,00	10 793,00	29 043,70	4 875,00	18 250,70	82,38	169,10
Операційні витрати	2 980,00	5 429,50	12 313,70	449,60	8 884,10	15,09	259,84

Продовження таблиці 29

Чистий прибуток (збиток)	279,30	626,60	279,30	3 347,30	-3 347,30	146,86	-59,49
Залишкова вартість ОЗ	870,16	411,90	189,00	2 611,80	6 707,10	91,00	122,35
Запаси підприємства	70,40	510,80	681,44	1 806,40	2 273,60	48,76	220,94
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги, тис. грн.	845,70	796,00	466,60	148,80	1 669,70	-1,71	59,70
Власний капітал, тис. грн.	164,70	79,00	172,20	5 720,30	16 381,20	55,35	103,74
Кредиторська заборгованість за товари, послуги та роботи, тис. грн.	808,60	377,80	683,50	-430,80	310,70	-53,28	82,24
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	38,00	23,00	21,00	3,00	36,00	-34,21	144,00

Джерело: складено автором на основі документації підприємства (додаток А).

Для ТОВ «ЄВРОФЕСТ» протягом останніх трьох років характерне стабільне зростання обсягу реалізованої продукції. Так, темпи приросту чистого доходу у 2023 р. становлять 50,76% до 2022 року, а абсолютне зростання – 24 943,2 тис. грн. Валовий прибуток у 2023 році на 4 875,6 тис. грн, або 82,38% у порівнянні з попереднім роком, а чистий прибуток збільшився на 3 347,3 тис. грн, що становить приріст 146,86%. Одночасно відбулося зростання власного капіталу (+55,35%), залишкової вартості основних засобів (+91%) та запасів підприємства (+48,76%).

Проте у 2023 р. операційні витрати зросли на 449,6 тис. грн (15,09%), що знижувало ефективність роботи. Однак позитивні темпи приросту чистого доходу та прибутках у цей період свідчать про розширення діяльності підприємства та зростання його фінансової стійкості.

У 2024 р. такі показники як чистий дохід (+53,69%), валовий прибуток (+169,10%) та власний капітал (+103,74%) продовжили зростати, що вказує на активний розвиток та розширення масштабів діяльності Товариства. Проте чистий прибуток зменшився на 3 347,3 тис. грн, або на 59,49% у порівнянні з 2023 р. Основною причиною цього стало різке зростання операційних витрат (+8 867,1 тис. грн, або +259,04%).

У 2024 р. також різко зросли запаси підприємства (+220,9%) та дебіторська заборгованість (+59,7%), що вказує на можливі проблеми з реалізацією продукції та затримками платіжів від клієнтів. Це створює ризики для ліквідності. Зростання балансової вартості основних засобів на 122,35% демонструє великі інвестиції у виробничу базу, що в довгостроковій перспективі має беззаперечно позитивний результат.

Зменшення кредиторської заборгованості у 2023 р. (-63,28%) свідчить про скорочення боргових зобов'язань, однак у 2024 р. цей показник знову зріс (+82,24%), що, ймовірно, було зумовлено фінансуванням масштабного розширення діяльності.

На рис. 2.2. відображено динаміку зростання чистого доходу ТОВ «ЄВРОФЕСТ» 2022 – 2024 рр.

Продовження таблиці 2

Залишкова вартість основних засобів, тис. грн.	2870,1	5481,9	12189	2 611,80	6 707,10	91,00	122,35
Первісна вартість основних засобів, тис. грн.	4330,2	7982	17668,7	651,80	9 683,70	81,33	121,36
Знос основних засобів, тис. грн.	1460,1	2500,1	5479,7	640,00	2 976,60	71,23	119,18
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,3371	0,3132	0,310	-0,02	0,00	-7,11	-0,98
Коефіцієнт придатності ОЗ	0,6628	0,6867	0,6898	0,02	0,00	3,52	0,45

Джерело: складено автором на основі документації підприємства (додаток А)

Підвищення рівня ефективності використання основних засобів є одним із основних шляхів покращення фінансового стану підприємства та підняття рівня його конкурентоспроможності.

Основні засоби – це певні матеріальні активи, як підприємство використовує для власних та комерційних потреб (для виробництва, транспортування товарів тощо), і термін експлуатації яких більший одного року [22]. Основні засоби підприємства діляться на промислово-виробничі і невиробничі, а також засоби невиробничого призначення [21].

Виробничі основні фонди – це фонди, які прямо беруть участь у виробництві, а їх вартість переноситься на собівартість кінцевої продукції.

Невиробничі фонди не беруть участь у виробничому процесі, але перебувають на балансі підприємства. До них відносять житлові будинки, об'єкти соціально-культурного й побутового обслуговування тощо. Для виробничих підприємств основні засоби поділяються на активну та пасивну частини. Активна безпосередньо приймає участь у виробництві (устаткування,

обладнання тощо), а пассивна лише створює необхідні для цього умови (будівлі, споруди тощо).

Залишкова вартість основних засобів — це різниця між первісною вартістю необоротного активу та сумою його накопиченої амортизації за весь термін експлуатації об'єкта. [21] Первісна вартість напряму впливає на підсумок балансу, фінансовий результат при реалізації або вибутті основних засобів та індекс перецінки основних засобів. За умови, коли залишкова вартість буде дорівнювати нулю, то необхідно вираховувати ліквідаційну вартість. [10].

У 2022–2024 рр. ТОВ «ЄВРОБЕСТ» здійснило масштабні інвестиції в основні засоби. Залишкова вартість за два роки зросла більш ніж у 4 рази (з 2 870,1 тис. грн до 12 189,0 тис. грн), первісна — також у понад 4 рази (з 1 330,2 тис. грн до 17 668,7 тис. грн).

Незважаючи на суттєве зростання зносу, коефіцієнти свідчать про покращення структури та технічного стану активів: зменшився коефіцієнт зносу і зріс коефіцієнт прикладності. Це підтверджує, що підприємство активно оновлює виробничу базу, що позитивно впливає на його потенціал для подальшого розвитку та підвищення конкурентоспроможності.

В таблиці 2.4 відображено динаміку ефективності використання основних засобів.

Таблиця 2.4

Динаміка показників ефективності використання основних засобів підприємства

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Абсолютне відхилення, +/-		Темпи приросту %	
				2023р./2022р.	2024р./2023р.	2023р./2022р.	2024р./2023р.
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	2837,25	4176	8825,45	1 338,75	4 659,45	47,18	11,58

Продовження таблиці 2.4.

Середньорічна вартість активної частини основних засобів, тис. грн.	2837,2 5	4776 2	8835,4 5	1 338,75	4 659,45	47,18	111,58
Фондовіддача основних засобів	17,318	17,739 2	12,885 7	0,42	-4,85	2,43	-27,36
Фондовіддача активної частини основних засобів	17,318	17,739 2	12,885 7	0,42	-4,85	2,43	-27,36
Фондомісткість основних засобів	0,0577 4	0,0563 7	0,0775 1	0,00	0,02	-2,37	37,67
Фондомісткість активної частини основних засобів	0,0577 4	0,0563 7	0,0776 1	0,00	0,02	-2,37	37,67
Фондоозброєність	74,654 5	167,04 3	144,84 3	92,38	-22,20	23,72	-12,29

Джерело: складено автором на основі документації підприємства (додаток 4).

У 2022–2024 рр. ТОВ «ЄВРОЛЕСТ» здійснювало активне оновлення та нарощування основних засобів, особливо активної частини, що позитивно впливає на виробничі можливості. У 2023 р. відбулося зростання ефективності використання ресурсів та різке підвищення фондоозброєності. Проте у 2024 р., попри подальший приріст вартості основних засобів, спостерігається зниження фондовіддачі та зростання фондомісткості, що свідчить про неактивне використання виробничого потенціалу нових активів.

У перспективі підприємству необхідно зосередитись на підвищенні продуктивності праці та кращому завантаженні нових виробничих потужностей, щоб забезпечити відповідність темпів приросту вартості основних засобів до темпів зростання обсягів виробництва.

Динаміка показників структури оборотних активів (див. табл. 2.5) та ефективності їх використання є важливими аспектами аналізу фінансового стану підприємства. Ці показники вказують на те, як ефективно підприємство використовує свої оборотні активи для забезпечення виробничих та операційних потреб.

Таблиця 2.5

Динаміка показників структури оборотних активів та ефективності їх

використання

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Питома вага оборотних активів, %			Абсолютне відхилення, п.п.	
				2022	2023	2024	2023р./2022р.	2024р./2023р.
Виробничі запаси	2 989,60	4 683,40	13 163,00	15,23 19	18,84 32	19,14 31	3,61	0,30
Готова продукція	714,8	827,4	421,4	3,641 88	5,229 88	6,575 53	1,584	3,25
Дебіторська заборгованість за продукцією, товари, роботи, послуги	2845,7	2796,9	4466,6	14,49 88	11,25 15	14,95 83	-3,25	-4,76
Інша поточна дебіторська заборгованість	4720,5	7551,5	38400,1	24,05 08	30,38 88	35,84 66	6,33	25,46
Гроші та їх еквіваленти	605,8	1629,1	1664,7	2,88 38	5,556 37	6,966 68	3,47	1,39
Витрати майбутніх періодів	5,4	18,3	0,2	0,027 51	0,07 13	0,013 38	0,05	-0,06
Інші оборотні активи	7745,4	7346,7	7535,4	39,46 98	29,55 98	10,96 88	-9,90	-18,60
Усього оборотні активи	19 627,20	24 853,70	58 761,00	100,0 0	100,0 0	100,0 0		

Джерело: складено автором на основі документації підприємства (додаток А)

у 2022–2024 рр. ТОВ «ЄВРО ФІСТ» наростило обсяг оборотних активів більш ніж утричі, що свідчить про масштабне розширення діяльності. Проте структура активів зазнала суттєвих змін:

- зросла частка запасів і готової продукції, що може свідчити як про підготовку до розширення ринків збуту, так і про можливі проблеми з реалізацією;

- різко підвищилася частка поточної дебіторської заборгованості (до 55,85%), що є найбільшим ризиком для компанії, оскільки може призвести до проблем із надходженням коштів;

- скоротилися грошові кошти, що зменшує операційну платоспроможність підприємства.

Таким чином, попри загальне зростання оборотних активів, компанії необхідно посилювати контролю за дебіторською заборгованістю та оптимізувати управління запасами, щоб уникнути проблем з ліквідністю та забезпечити стабільність фінансових потоків.

Таблиця 3.6

Динаміка показників ефективності використання оборотних активів

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Абсолютне відхилення, т/		Темпи зростання, %	
				2023р./2022 р.	2024р./2023 р.	2023р./2022 р.	2024р./2023 р.
Середньорічний залишок оборотних активів, тис. грн.	15124,3	22240,4	46807,4	7 116,05	24 537,00	47,05	110,46
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	3,25	3,33	2,43	1,08	-0,90	2,53	-26,98
Коефіцієнт оборотності запасів	16,54	13,74	7,31	-2,81	-6,42	-16,97	43,76

Продовження таблиці 2.6

Середня тривалість одного обороту оборотних активів, днів	112,35	109,53	150,06	-2,17	40,48	-2,46	36,94
Середня тривалість одного обороту запасів, днів	22,07	26,57	49,91	4,51	23,3	20,43	27,83
Коефіцієнт завантаження оборотних активів	0,31	0,30	0,21	-0,01	0,11	-2,46	36,94

Джерело: складено автором на основі документації підприємства (додаток 1)

Загалом аналіз динаміки показників показує, що у 2022–2024 рр. підприємство суттєво збільшило обсяг своїх оборотних активів, що підтверджує масштабне розширення діяльності. Проте темпи їх обертання сповільнилися: знизилися коефіцієнти оборотності, значно зросла середня тривалість одного обороту активів та запасів, а також підвищився коефіцієнт їх завантаження. Це свідчить про певні проблеми у використанні ресурсів, а саме у сфері управління запасами та дебіторською заборгованістю.

Підприємству варто посилити контроль за дебіторською заборгованістю, скоротити період обертання запасів і забезпечити їх більш раціональне використання. Важливо також підвищити швидкість реалізації готової продукції, щоб запобігти «заморожуванню» коштів у запасах. Покращення цих показників дозволить підприємству зміцнити фінансову стійкість та забезпечити стабільність грошових потоків.

Оцінка рентабельності підприємства дає змогу показати приріст прибутку та оцінити перспективи підприємства в майбутньому: чи буде вона зростати чи увійде в стан занепаду. Також оцінка рентабельності дає змогу зважити всі «за» і «проти» при впровадженні нового продукту, або запуску нового проєкту на підприємстві.

Таблиця 27

Динаміка фінансових показників діяльності підприємства

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Абсолютне відхилення, +/-	
				2023р./2022р.	2024р./2023р.
Коефіцієнт фінансової залежності	1,29	0,95	0,56	-0,34	-0,61
Коефіцієнт фінансової стабільності	0,77	1,06	0,64	0,28	-0,41
Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	0,5636	0,866	0,6056	-0,08	-0,11
Коефіцієнт забезпечення власними коштами	0,4364	0,5134	0,3916	0,08	-0,12
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,4364	0,5134	0,3916	0,08	-0,12
Фінансовий леверидж	2,2314	1,9477	2,5534	-0,34	0,61
Коефіцієнт загальної ліквідності	1,4953	1,6008	5,703	0,17	4,11
Коефіцієнт термінової ліквідності	1,0754	1,2926	5,3078	0,22	4,02
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,1495	0,16	0,577	0,02	0,41
Рівень загальної рентабельності, %	9,79	18,29	15,13	8,50	-3,16
Рівень рентабельності продажів, %	4,64	7,6	10,94	2,96	3,34
Рівень рентабельності продажів, %	4,64	7,6	10,94	2,96	3,34
Рівень рентабельності неопортивних активів, %	9,79	18,29	15,13	8,50	-3,16
Рівень рентабельності власного капіталу, %	22,42	35,63	38,62	13,21	1,99

Джерело: складено автором на основі документації підприємства (додаток А)

За даною таблицею можна простежити та проаналізувати динаміку фінансових показників ТОВ «ЄВРОФЕСТ». Динаміка показників свідчить, що у 2022–2023 рр. підприємство поступово посилювало фінансову стійкість та ефективність діяльності, у 2024 році ліквідність досягла надмірно високих значень, що може бути як позитивним сигналом (наявність фінансової гнучкості), так і негативним (неефективне використання активів). Рівень рентабельності залишається достатньо високим, проте посилення фінансової залежності потребує контролю, аби уникнути ризику перевантаження боргами. Рентабельність – це відносний показник прибутковості, що характеризує ефективність роботи підприємства [22, с. 505]. Усі розраховані у таблиці 2.7 показники рентабельності (окрім ріння рентабельності необоротних активів та власного капіталу) на ТОВ «ЄВРОФЕСТ» зростають, що в свою чергу свідчить про ефективність діяльності підприємства.

Загалом, провівши аналіз динаміки фінансових показників діяльності підприємства можна зробити висновки, що підприємство розвивається та є рентабельним. Проте є часткові показники, які потрібно покращити, як от наприклад наліпити крошкові кошти для підвищення коефіцієнта касової ліквідності, вивести на зростання рентабельність необоротних активів та власного капіталу за рахунок нарощення чистого прибутку.

2.2. Дослідження кадрового потенціалу та особливостей управління персоналом

Як уже раніше зазначалось, ефективність діяльності, будь-якого підприємства на пряму залежить від його працівників. ТОВ «ЄВРОФЕСТ» не є виключенням, так як компанія виконує монтажні роботи, то персонал для підприємства – основний ресурс роботи, відповідно, якісна мотиваційна система, чітка організаційна структура є надзвичайно важливими для підприємницької діяльності.

Як уже раніше зазначалось підприємство має лінійну організаційну структуру. Така структура має і свої переваги, оскільки дозволяє підвищувати

ефективність персоналу за рахунок більш чіткої взаємодії з керівництвом. Проте варто також зауважити, що в процесі збільшення підприємства як і кадровому потенціалі так і управлінському розрізі структура розширюється.

Для більш детальної оцінки проаналізуємо чисельність та структуру персоналу ТОВ «ЄВРОФЕСТ». На рисунку 2.3 зображено зміни кількості персоналу протягом 2022 – 2024 рр.

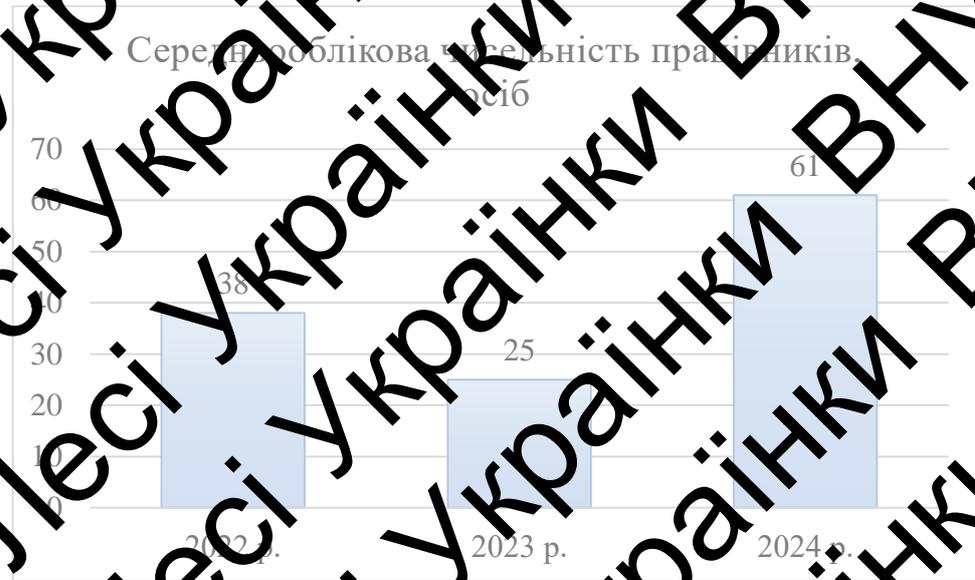


Рис. 2.3 Середньооблікова чисельність працівників ТОВ «ЄВРОФЕСТ» протягом 2022-2024р.

Джерело складено автором на основі документації підприємства (додаток А)

Динаміка середньооблікової чисельності персоналу є нестабільною, що характеризується суттєвим зростанням у 2024 році. Так, у 2022 році чисельність персоналу становила 38 осіб, у 2023 році зменшилася до 25 осіб, що відповідає скороченню на 34,2%, тоді як у 2024 році показник різко зріс до 61 особи, тобто підприємство збільшило штат на 144% відносно попереднього року. Такий приріст кількості працівників пояснюється масштабуванням діяльності підприємства, що відображається в аналізі фінансово-економічних показників його діяльності. В свою чергу таке різке збільшення штату вимагає оновлення систем мотивації та зміну організаційної структури компанії.

Для кращої оцінки кадрового потенціалу, проаналізуємо структуру персоналу за категоріями (керівники, робітники тощо).

Таблиця 2.8

Структура персоналу ТОВ «ЄВРОФЕСТ» за категоріями

Категорія	Кількість працівників станом на		
	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Керівники	1		1
Фахівці (інженери, менеджери тощо)	10	9	13
Робітники	27	15	47
Всього	38	24	61

Примітка: складено автором на основі даних підприємства.

Оцінюючи дані з таблиці 2.7 можна зробити висновки, що структура персоналу протягом трьох років залишалася логічною та відповідалою організаційній структурі підприємства: частка керівників була мінімальною, фахівців — стабільною, а робітників — домінуючою. Зростання кількості фахівців і особливо робітників у 2024 році підтверджує стратегічну орієнтацію підприємства на розширення обсягів виконання робіт і підвищення технічної компетентності.

Таблиця 2.9

Статеві-вікова структура ТОВ «ЄВРОФЕСТ»

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Статеві структура			
Чоловіки, осіб	30	20	53
Чоловіки, %	78,95	80,00	86,89
Жінки, осіб	8	5	8
Жінки, %	21,05	20,00	13,11
Вікова структура			
До 30 років, осіб	10	6	20
До 30 років, %	26,32	24,00	32,79

Продовження таблиці 2

31–45 років, осіб	25	16	35
31–45 років, %	65,9	64,00	63,93
Старше 45 років, осіб	3	3	2
Старше 45 років, %	7,89	12,00	3,28

Примітка: складено автором на основі даних підприємства

Проаналізувавши статеву-вікову структуру персоналу, можна зробити висновки, що на підприємстві протягом трьох років у загальній частині працівників домінували чоловіки, частка яких зросла з 78,95 % у 2022 році до 86,89 % у 2024 році. Таке зростання пояснюється насамперед традиційно чоловічими роботами, які виконують працівники: жіноча частина персоналу, як правило, виконує адміністративні, бухгалтерські, інженерні та проєктні функції. Зменшення частки жінок в колективі вказує, що розширення кадрів відбулося насамперед за рахунок збільшення працівників робітничих професій. Такий статевий розподіл є типовим для компаній монтажно-будівельної галузі та на в якому випадку не свідчить про певний дисбаланс, а відображає специфіку робіт, що виконуються.

Аналіз вікової структури ТОВ «ЄВРОФЕСТ», що підприємство має функціонально-ефективний кадровий склад, що характеризується поступовим зростанням частки молодих працівників з 26,32% у 2022 р. до 32,79 р. у 2024 р. Збільшення частки молодого персоналу у 2024 році свідчить про активне залучення нових працівників до роботи у компанії. Молоді фахівці, як правило, більш гнучкими та мобільними, проте мотиваційна система для таких працівників повинна бути більш адаптивною.

Можна сміливо стверджувати, що у віковій структурі працівників ТОВ «ЄВРОФЕСТ» домінує група працівників 31–45 років. Ця вікова категорія є основою компанії, адже працівники мають достатній практичний досвід та

можуть виконувати складні технічні задачі. Стабільно висока частка таких працівників гарантує якість виконаних робіт.

Найменшавікова категорія в структурі ТОВ «ЄВРОФЕСТ» це працівники старше 45 років. Таке явище свідчить насамперед про оновлення працівників та перехід старших працівників на менш фізично інтенсивні напрямки діяльності.

Загалом можна сказати, що статеві-вікова структура компанії повністю відповідає галузевим компаніям, які виділяють домінуванням працівників чоловічої статі з середнім віком 31 – 45 років та у сьогоденні зростанням частки молоді. Такий склад колективу при правильному управлінні та оптимальних системах мотивації здатен забезпечити високу продуктивність.

Для детальної оцінки кадрового потенціалу ТОВ «ЄВРОФЕСТ» однією з найважливіших є оцінка ефективності використання персоналу. У таблиці 2.11 відображено основні показники оцінки такої трудомісткості за їх динаміку.

Першим показником ефективності використання персоналу є виробіток на одного працівника, що значно підвищився у 2023 р. (+49,66%), що свідчить про ефективніше використання персоналу в умовах меншої чисельності. Водночас у 2024 р. виробіток знизився до 99,54%, що є очікуваним наслідком різкого розширення штату, коли нові працівники ще не досягли повної продуктивності. В подальшому, за умови зменшення темпів приросту персоналу, такий показник має зростати. Також у зв'язку з розширенням штату показник трудомісткості у 2024 р. показав динаміку до зростання.

Одним із основних показників, які вказують на проблеми системою мотивації або структурою управління є коефіцієнт плинності кадрів. Цей показник у ТОВ «ЄВРОФЕСТ» значно зріс у 2023 р. до 0,31, що може свідчити про проблеми з утриманням персоналу. У 2024 р. він зменшився до 0,16 (–50%), що говорить про стабілізацію кадрової ситуації та покращення умов праці або мотиваційної системи.

Таблиця 2.10

Чисельність персоналу підприємства та оцінка ефективності його використання

Показники	2022р.	2023	2024р.	Темпи приросту,%	
				2023р./2022р.	2024р./2023р.
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	38	25	61	34,21	144,00
Виробіток, тис.грн./особу	1 293,04	2 963,15	1 866,41	49,66	-2,97
Трудоємність праці, нормо-годин (годо)/тис.грн.	0,00077	0,00034	0,0005	-33,18	3,06
Коефіцієнт плінності кадрів	0,05	0,31	0,10	57,9	50

Джерело: складено автором на основі документації підприємства (додаток А)

Узагальнюючи, можна стверджувати, що ТОВ «ЄВРОФЕСТ» перебуває у фазі активного розвитку. Динаміка кадрових показників демонструє як існуючі виклики, так і значний потенціал подальшого зростання. Правильне управління персоналом, адаптивна мотиваційна система та модернізація організаційної структури є ключовими факторами подальшого зміцнення кадрового потенціалу підприємства та забезпечення високої ефективності його роботи.

2.3. Аналіз діючої системи мотивації працівників підприємства

Ключовим інструментом управління персоналу є мотивація і для ТОВ «ЄВРОФЕСТ» це не є виключенням. Компанія задля досягнення своїх цілей використовує як матеріальні, так і нематеріальні мотиваційні методи. Нижче розглянемо основні способи мотивації працівників ТОВ «ЄВРОФЕСТ».

Напевне основним методом матеріальної мотивації працівників ТОВ «ЄВРОФЕСТ» є заробітна плата та преміювання. Самий цей спосіб мотивації є основним для більшості працівників компанії, що впливає на трудову активність, рівень задоволеності роботою та бажання надалі залишатись в компанії. На підприємстві застосовуються різні системи оплати праці, для робітників відрадна або погодинна оплата праці, а для фахівців та керівників – посадовий склад. Ці

системи мають як свої переваги так і свої недоліки, що відображено в таблиці 2.11.

Таблиця 2.11

Переваги і недоліки систем оплати праці ТОВ «ЄВРОФЕСТ»

Система оплати праці	Переваги	Недоліки
Відрядна	прямі залежності між результатом та оплатою	ризик зниження якості роботи (працівники зрізаються на кількість, а не на якість)
Погодинна	дозволяє планувати витрати	складна в адмініструванні
	підходить для процесів, де важко нормувати працю	низький стимул до продуктивності
Посадовий оклад	позначає адміністрування	витрати на оплату праці можуть зростати, навіть якщо обсяг виконаних робіт зменшується.
	стабільність та прогнозованість дохід для працівника	обмежений позитивний зв'язок між результативністю та оплатою
	дозволяє планувати витрати	високий ризик формального ставлення до роботи

Примітка: складено автором

Крім зарплатної плати, ТОВ «ЄВРОФЕСТ» активно використовує преміювання працівників як інструмент матеріальної мотивації. Зазвичай премії нараховуються за прищипленими темпами виконання робіт (для робітників) та за підвищену інтенсивність і результативність роботи (для фахівців). Разом з тим, система преміювання на підприємстві не чітко прописаною, що може спричинити суб'єктивність у прийнятті рішень щодо заохочення персоналу. Незважаючи на те, що премії не можна розглядати як основний мотиваційний інструмент через їхню нестабільність та епізодичність, вони є важливим допоміжним елементом у загальній системі мотивації працівників підприємства, посилюючи вплив базових стимулів і сприяючи підвищенню зацікавленості у результатах праці.

Крім основної зарплати та премій, на підприємстві використовуються й інші види матеріальних стимулів, зокрема оплата понаднормових робіт, надбавки за роботу у вихідні та святкові дні, добова під час відряджень на

об'єкти. Для галузі, в якій працює підприємство, такі форми заохочення є типовими.

Але якщо бачимо з плінності кадрів у 2023 році матеріальні мотиваційні методи не завжди призводять до позитивного для підприємства результату. Це свідчить про те, що фінансові стимули хоча й залишаються важливими, не здатні повністю компенсувати дефіцит залученості, відчуття стабільності чи професійного розвитку працівників. Саме тому не менш важливими за матеріальні мотиви стимулювання праці є нематеріальні. У загальному вони можуть включати створення комфортних умов праці, можливості професійного зростання та навчання, визнання досягнень, формування довірливих взаємин у колективі, забезпечення автономії у виконанні завдань, участь у прийнятті управлінських рішень, гнучкість організації робочого графіку, а також розвиток корпоративної культури, що підтримує цінності співробітників і підсилює їхнє відчуття приналежності до підприємства [40].

ТОВ «СВРОФЕСТ» використовує такі способи нематеріальної відповідальності як можливість кар'єрного зростання, постійні навчання працівників та фахівців за рахунок компанії, усне визнання результатів роботи, гнучкість організації графіку та участь в прийнятті управлінських рішень.

В 2024 року не менш важливим стимулом нематеріальної мотивації стало бронювання працівників від мобілізації. Для працівників можливість отримати статус «Заброньовано» розглядається як ключова перевага, що знижує рівень тривожності та підвищує впевненість у завтрашньому дні. Надання відтермінування від мобілізації виступає ефективним способом утримати існуючі кадри та розширити штат. Проте такий мотиваційний спосіб має певні особливості, які важливо врахувати при оцінці його ефекту.

Можна виділити такі переваги бронювання працівників як інструменту мотивації.

1. Підвищення лояльності працівників, що формує емоційний зв'язок із роботодавцем і зменшує ризик звільнень.

2. Зменшення рівня тривожності персоналу, оскільки у складних умовах воєнного стану працівники прагнуть стабільності;

3. Підвищення мотивації до результативної роботи, адже працівники, які розуміють свою значущість демонструють більш високі показники продуктивності.

Проте такий спосіб мотивації працівників має і ряд своїх недоліків:

1. Нерівність у мотивації працівників, адже статус «Заброньовано» отримують не всі працівники, що у свою чергу може викликати відчуття несправедливості, особливо серед працівників нижчої кваліфікації;

2. Ризик формування залежності мотивації від зовнішніх обставин, така мотивація має короткостроковий характер і не може повноцінно замінити системні мотиваційні інструменти;

3. Ризик втрати мотивації інших працівників, адже ті, хто не отримав бронювання, можуть відчувати себе менш цінними.

Безумовно бронювання є дієвим елементом системи мотивації працівників, особливо в галузях, де активна залученість персоналу є ключовим елементом роботоздатності компанії, проте надання такого статусу не може бути єдиним або основним мотиваційним інструментом. Оптимальним рішенням є система, де він поєднується з іншими матеріальними та нематеріальними методами мотивації працівників.

2.4. Визначення ключових проблем та факторів, що обмежують ефективність мотиваційного механізму

Для точнішої оцінки ефективності різних методів мотивації (як матеріальних так і нематеріальних), а також для визначення ключових проблем та факторів, що обмежують ефективність мотиваційного механізму ТОВ «ЄВРОФЕСТ» було проведено анкетування працівників, де було наведено декілька питань відповіді на які проаналізуємо нижче.

Першим запитання було визначення рівня задоволеності зарплатною платою персоналом. Як ми бачимо з рис. 2.4, більшість працівників загалом

задоволені рівнем заробітної плати 34% зазначили повну задоволеність, а ще 43% - «скоріше задоволені». Це означає, що 77% персоналу вважають свій дохід прийнятним, що позитивно впливає на стабільність колективу та зменшує ризики втратності кадрів. Водночас 18% працівників частково задоволені, а 5% - незадоволені рівнем заробітної плати. Це свідчить про наявність певних очікувань щодо її перегляду або підвищення. Така частка незадоволених не є критичною, але може формувати потенційні ризики втрати цієї частки персоналу.

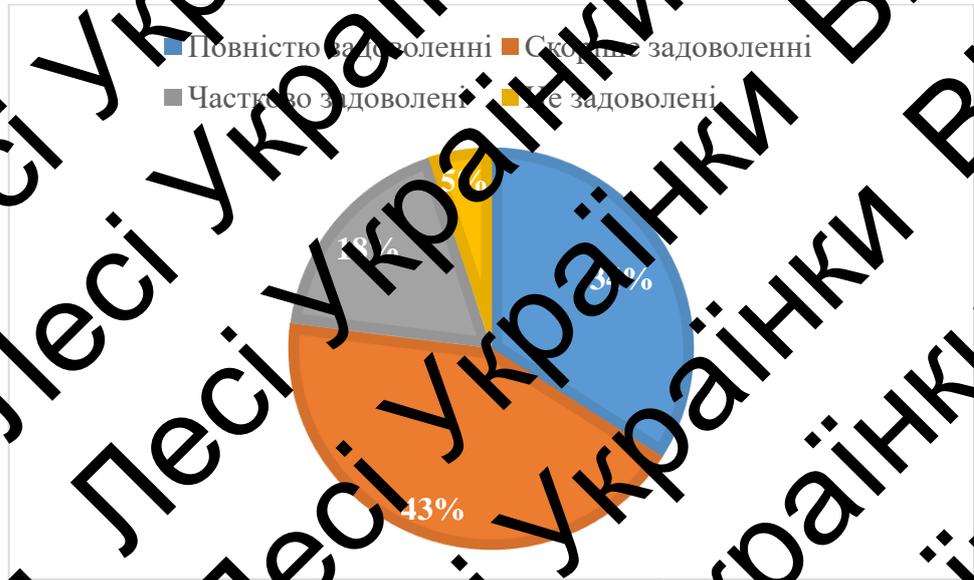


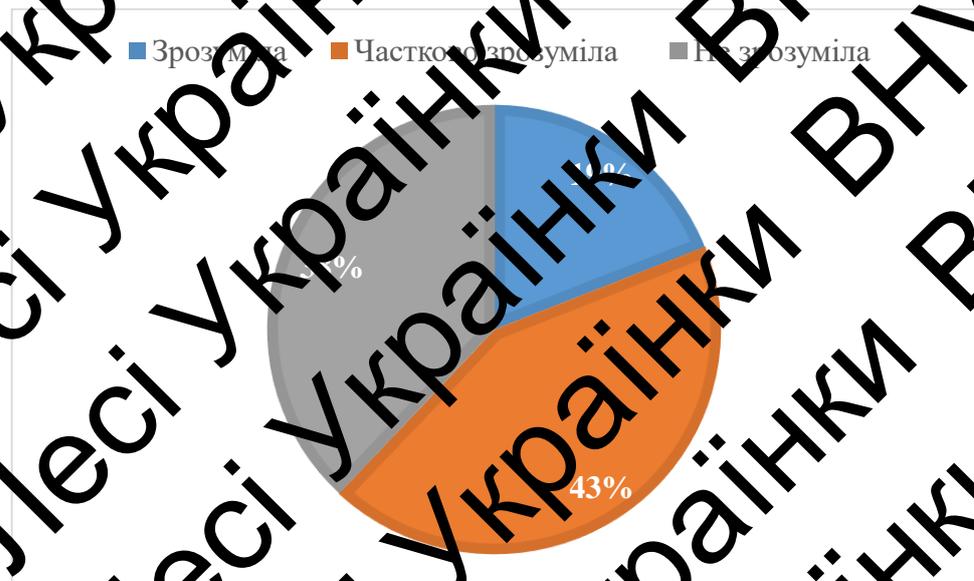
Рис. 2.4 Рівень задоволеності персоналу ТОВ «СВРО ДЕСТ» рівнем заробітної плати

Наступним запитанням опитування було те, наскільки зрозумілою та прозорою є система преміювання. Результати опитування (рис. 2.5) свідчать, що система преміювання на підприємстві сприймається персоналом як недостатньо зрозуміла. Лише 19% працівників вважають її повністю прозорою, тоді як 43% зазначають, що вона є лише частково зрозумілою. Це означає, що понад половину персоналу не володіє повною інформацією про правила нарахування премій, критерії оцінювання та залежність між результатами роботи й розміром винагороди.

Найбільш показовим є те, що 38% працівників вважають систему преміювання незрозумілою, що може формувати недовіру до управлінських

рішення і забезпечувати мотивацію працівників до підвищення продуктивності. Проголошення системи преміювання є надважливим, адже її нецільованість є одним із чинників зниження ефективності персоналу та плінності кадрів.

Не точно ділянка над якою керівництво компанії варто активніше працювати, створити більш прозору і зрозумілу систему.



Фіг. 2.5 Зрозумілість системи нарахування премій персоналу ТОВ «ЄВРОФЕСТ»

Також було прийнято рішення запитати у працівників про рівень задоволеності умовами роботи, адже це також є не менш важливим фактором мотивації працівників. Результати опитування (фіг. 2.6) свідчать, що більшість працівників ТОВ «ЄВРОФЕСТ» загалом задоволені умовами праці: 41 % респондентів висловили повну задоволеність, а 42 % — часткову. Таким чином, понад 80 % персоналу вважають забезпечення інструментами, спецодягом, дотримання правил безпеки та організацію робочого місця на прийнятному або хорошому рівні.

Водночас 17 % працівників висловили незадоволення умовами праці. Це може свідчити про наявність проблемних питань, для прикладу це можуть бути недостатня якість або кількість інструментів, зношеність спецодягу, недолки в організації робочих місць або недостатній рівень безпеки. Показник

незадоволеності насамперед не є критичним, але в будь-якому випадку їй потрібна увага.

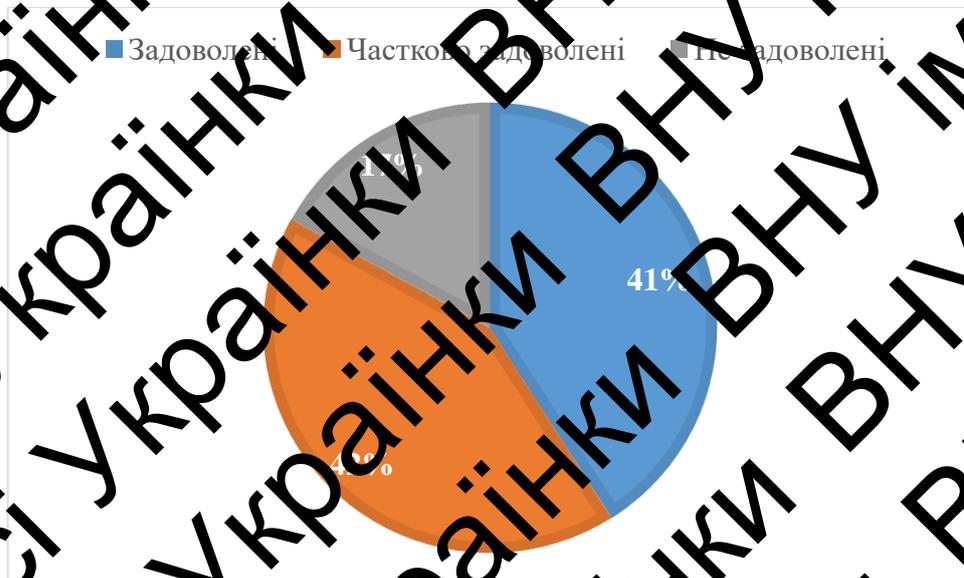


Рис. 2.6. Рівень задоволеності працівників ТОВ «ЕВРОФЕСТ» умовами праці

Результати опитування (рис. 2.7) демонструють, що серед нематеріальних мотиваторів працівники найчастіше цінують справедливе ставлення та позитивну атмосферу в колективі – цей показник обрали 32% респондентів. На другому місці за важливістю перебуває гнучкий графік роботи (26%). Можливість кар'єрного розвитку є значущою для 24% працівників. Найменшу вагу серед інструментів мотивації має визнання результатів праці (18%).

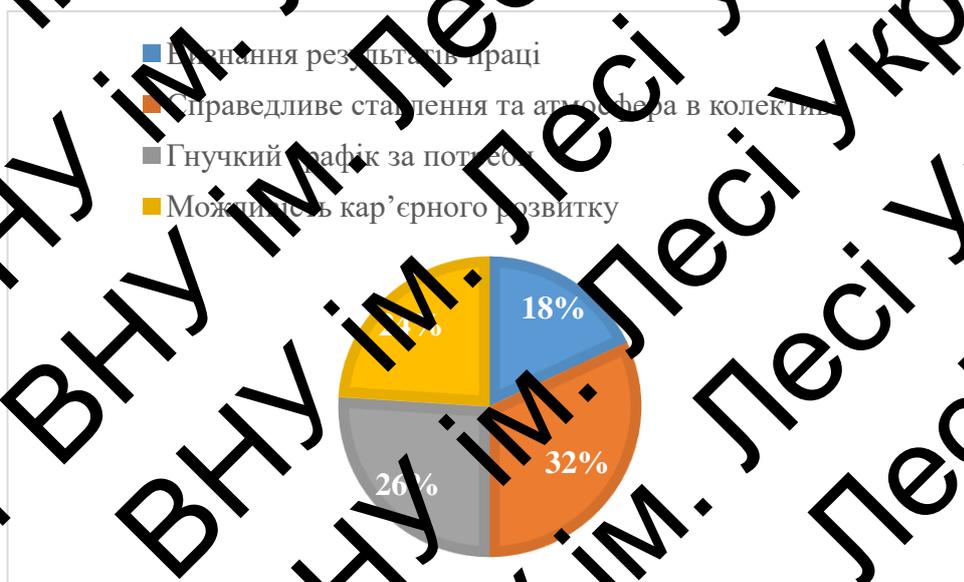


Рис. 2.7. Пріоритетність нематеріальних мотиваційних інструментів

Проведене опитування дозволило виявити низку проблемних питань, які безпосередньо впливають на ефективність мотиваційного механізму ТОВ «ЄВРОФЕСТ». Хоча загальний рівень задоволеності працівників є достатньо високим, результати опитування демонструють наявність системних обмежень, що сторають формування стабільної внутрішньої мотивації та можуть негативно позначатися на продуктивності праці. Першим таким обмеженням є непрозорість матеріальної мотивації, а нараховання премій. Така картина формує у персоналу враження щодо суб'єктивності винагород та знижує довіру до управлінських рішень. Другим – є часткова незадоволеність умовами роботи, яку визначили 17 % працівників. Третім існуючим фактором є обмеженість нематеріальних стимулів, зокрема визнання результатів праці, можливостей кар'єрного розвитку та гнучкості графіку. Хоча працівники високо оцінюють справедливе ставлення та атмосферу в колективі, недостатня формалізація механізмів нематеріального заохочення знижує їхню довгострокову мотивацію. Відсутність чітких шляхів професійного зростання та системи наставництва обмежує розвиток молодих кадрів.

Окрему увагу привертає залежність мотивації переважно від матеріальних факторів, тоді ж внутрішні мотиватори – визнання, комунікація, залученість – використовуються не повною мірою. Це створює ризик, що за відсутності регулярних премій чи збільшення зарплати рівень мотивації працівників може знижуватися.

Загалом можна стверджувати, що ключовими проблемами мотиваційного механізму ТОВ «ЄВРОФЕСТ» є:

1. непрозорість та нескладність преміювання;
2. недостатня увага до організації умов праці;
3. недостатня формалізація нематеріальних стимулів;
4. обмежені можливості професійного та кар'єрного зростання;
5. висока залежність мотивації від зовнішніх матеріальних факторів.

Опрацювання цих проблемних питань забезпечить підвищення залученості персоналу, зміцнить лояльність працівників та сприятиме формуванню більш ефективно та стійкої системи мотивації на підприємстві.

РОЗДІЛ 2. ШЛЯХИ ОПТИМІЗАЦІЇ ПРОЦЕСІВ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

3.1. Обґрунтування необхідності вдосконалення мотиваційної системи

Результати аналізу кадрового потенціалу та проведеного анкетування працівників ТОВ «ЄВРОФЕСТ» свідчать про наявність певних сильних сторін, чинна мотиваційна система має низьку недоліків, які стримують розвиток персоналу та обмежують загальну ефективність підприємства. Саме тому вдосконалення її вдосконалення є актуальним та обґрунтованим.

Передусім, виявлено недостатню прозорість та формалізацію системи преміювання, що підтвердили 81% опитаних працівників. Непіткі критерії нарахування премій залежність від суб'єктивної оцінки керівництва та відсутність відповідних правил розподілу стимулюючих виплат знижують рівень довіри персоналу та зменшують мотиваційний ефект матеріальних стимулів.

Для працівників не є чітко зрозумілою пряма залежність між їх стараннями та грошима, які вони за це отримують, що в свою чергу знижує бажання персоналу проявляти ініціативу, якісно виконувати поставлену роботу тощо. Матеріальна мотивація на підприємстві є слабо розвинена і беззаперечно потребує чималої уваги [39].

Крім того, результати опитування показали, що нематеріальні інструменти мотивації використовуються недостатньо або несистемно, частина працівників відчуває визнання своєї праці, підтримку керівництва та можливість кар'єрного зростання. Стягнуді, за наявністю тенденції швидкого зношення кадрового складу та зростання частки молодих працівників очікування щодо професійного розвитку, навчання та соціально-психологічного клімату стають одними із основних факторів, що впливають на мотивацію персоналу. Тобто, нематеріальні інструменти мотивації теж не є досконалими.

Найбільше проблеми недопрацювання систем мотивування відчуюються

саме працівниками нижньої ланки: зварювальники, монтажники, слюсарі тощо це «робочі руки» компанії, проте згідно опитування, саме ця ланка є найменш мотивованою. У таблиці 3.1 відображено кількісний склад персоналу ТОВ «ЄВРОФЕСТ» як ми бачимо, понад 70% всього персоналу становлять саме робітники спеціальності.

Таблиця 3.1

Кількісний склад персоналу ТОВ «ЄВРОФЕСТ» у 2024 році

Підрозділи (посади)	Кількість працівників	Основні функції
Директор	1	Загальне управління
Попічник директора	1	Виконання доручень директор
Бухгалтерія	1	Введення бухгалтерського та кадрового обліку, надання звітності до відповідних органів тощо
Відділ продажу	4	Формування комерційних пропозицій, закупка матеріалів для виконання робіт тощо
Проектний відділ	2	Виконання проектних робіт
Завідувач складу	1	Прийом та видача матеріалів
Майстри	4	Керування монтажними бригадами
Інженери КВП/А	4	Проведення ТО, налаштування тимчасових систем
Зварювальники, монтажники, слюсарі	43	Непосереднє виконання робіт

Джерело: дані підприємства

Отже, основні зусилля щодо переорієнтованню систем мотивації мають бути зосереджені саме на нижній ланці.

Варто також зауважити, що зростання чисельності персоналу у 2024 році суттєво ускладнило управління працівниками. Процес розширення кількості кадрів створює потребу у сновленні організаційної структури, встановленні нових каналів комунікації та впровадженні системи адаптації інфраструктури, що має бути інтегровано в загальну мотиваційну модель підприємства. Зрозуміло, що зростання штату з одного боку є позитивним явищем, адже свідчить про збільшення об'ємів робіт, проте з іншого боку таке явище несе за собою

зменшення виробітку, що насправді є негативним явищем. Отже, потреба у вдосконаленні шляхів оптимізації мотиваційної системи ТОВ «ЄВРОФЕСТ» є очевидною.

Підсумовуючи, розглянемо сильні та слабкі сторони системи мотивації персоналу ТОВ «ЄВРОФЕСТ» (див. табл. 3.2).

Таблиця 3.2

SWOT-аналіз існуючої мотиваційної системи ТОВ «ЄВРОФЕСТ»

Сильні сторони	Слабкі сторони
стабільна заробітна плата	непрозорість системи преміювання
наявність преміювання за результатами роботи	відсутність цілісної ідеї матеріальної мотивації
можливість професійного зростання	недостатній зворотний зв'язок щодо результатів праці
	відсутність ІІІ-аналітики
Можливості	Загрози
впровадження ІІІІ-системи	посилення конкуренції на ринку праці
розробка прозорої системи мотивації	ризик демотивації персоналу
створення мотиваційної системи нових працівників	

Джерело: складено автором

Враховання вищеперерахованих факторів у вирішенні проблем системи мотивації дозволить підвищити показники виробітку, зміцнити кадровий потенціал та забезпечити стійкий розвиток підприємства у довгостроковій перспективі.

3.2. Розробка заходів з оптимізації матеріальної та нематеріальної мотивації персоналу

Основним джерелом збільшення доходу компанії є саме її працівники. Добре замотивований персонал в першу чергу зацікавлений в результаті. Оптимізація мотиваційних механізмів є основою для зростання компанії.

У попередньому розділі було описано існуючі системи мотивації персоналу, а також визначено їх основні недоліки та недорадивання. Аналіз результатів опитування свідчить про те, що частина працівників не повністю задоволена рівнем оплати праці та, особливо, непрозорістю системи преміювання. Працівники підтвердили здогадки автора,

що критерії нарахування премій не завжди є зрозумілими. У свою чергу це знижує рівень довіри та формує вплив суб'єктивності нарахування премій. Також було проведено дослідження, було встановлено, що матеріальні стимули не завжди відображають фактичні зусилля та внесок працівників у виконання виробничих завдань. Часто працівники у період інтенсивного навантаження або при роботі на складних об'єктах можуть відчувати, що оплата не відповідає обсягу витрачених ресурсів.

На підставі проведеного аналізу та виявлених проблем у чинній системі мотивації персоналу ТОВ «СІПРОФЕСТ» у наступному пропонуються рекомендації щодо її вдосконалення, які охоплюють ключові напрями підсилення матеріального та нематеріального стимулювання праці (табл. 3.3).

Таблиця 3.

Рекомендації щодо оптимізації процесів мотивації персоналу підприємства

Напрямок мотивації	Проблемна сторона існуючої системи	Рекомендовані заходи оптимізації	Очікувані результати
Матеріальна мотивація	Непрозора система преміювання	Формалізувати критерії премій	Підвищення довіри та результативності
Матеріальна мотивація	Нерівномірність доходів	Ввести мінімальну гарантовану премію	Стабільність доходів
Матеріальна мотивація	Частково погодиана	Бригадні премії, доплати за складність	Справедливе стимулювання
Матеріальна мотивація	Недостатнє стимулювання досягнутих	Надбавки за стаж та кваліфікацію	Утримання ключових кадрів
Матеріальна мотивація	Недостатні стимули безпеки	Премії за дотримання ТБ	Зменшення травматизму
Нематеріальна мотивація	Відсутність системного визнання	Регулярний зворотній зв'язок, відзначення	Підвищення залученості
Нематеріальна мотивація	Слабо розвинені можливості кар'єрного зростання	Система навчання та наставництва	Формування кадрового резерву
Нематеріальна мотивація	Слабка внутрішня комунікація	Підприємки, зустрічі з керівництвом	Краща взаємодія
Нематеріальна мотивація	Нестача гнучкості графіка	Гнучкий початок/кінець дня	Зменшення стресу
Нематеріальна мотивація	Слабка корпоративна культура	Корпоративні заходи	Покращення атмосфери

Продовження таблиці 3.3

Організаційні заходи	Зростання штату	Розширити оргструктуру	Кращий контроль процесів
Організаційні заходи	Слабша адаптація нових	Програма наставництва	Краща інтеграція
Організаційні заходи	Перевантажені бригади	Оптимізація розподілу робіт	Вища продуктивність

Джерело: складено автором

Одним із основних пунктів мотивації, який треба покращити, є формалізація нарадування премій. Рішенням цього питання може бути створення прозорого, короткого та зрозумілого Положення про преміювання, в якому буде відображено чіткі критерії при яких нараховується премія, певну систему градації премії (для прикладу певний % від основного окладу, або чітко в суммах прописані премії за виконання тих чи інших критеріїв), а також було б доцільно розробити електронну базу фіксації результатів (залежно від посади) за які повинні бути нараховані премії. Таким чином система може стати прозорою та зрозумілою кожному працівнику, що в перспективі може мотивувати працівників [58].

Також одним зі матеріальних інструментів мотивації персоналу може бути запровадження додаткових надбавок за складність робіт. Це спонукатиме працівників не боятись складних об'єктів.

По нематеріальній мотивації підприємству варто було б запровадити публічне визнання працівників, частині людей потребують цього і для них це може бути визначальним фактором мотивації. Для прикладу в межах такої ініціативи можна було б визначити «працівника місяця».

Також дуже важливим інструментом мотивації може бути кар'єрний розвиток. Часто люди є більш лояльними до компанії та готові працювати на результат, тоді коли вони розуміють, чого вони можуть досягнути. Для прикладу для ТОВ «ЄВРОФЕСТ» було б чудовим варіантом вкладати в додаткову освіту для працівників нижньої ланки з метою розвитку їх, а також в перспективі, виділення їх на більш значущі посади.

Ще одним інструментом нематеріальної мотивації який би доцільно було б розглянути ТОВ «ЄВРОФЕСТ» є проведення регулярних зборів керівників

робіт для визначення поточної ситуації на об'єктах. Таким чином майстри будуть більш позитивно та дольно налаштовані до керівництва, інколи людям треба просто проговорити питання і їх моральний стан може значно покращитись, що в свою чергу позитивно вплине на їх мотивацію.

Орієнтованим на робітників, нижчої ланки інструментом нематеріальної мотивації може бути покращення умов праці, а саме надання якіснішого інструменту та спецоодягу, оновлення спеціальної техніки тощо.

Не менш важливим способом нематеріальної мотивації також є вітання особистими святами та без винятку працівників. Навіть текстове повідомлення у загальному чаті безумовно покращить настрій працівнику. Також не варто забувати про проведення корпоративних свят, де збирається весь колектив. У зв'язку з втратним станом в Україні останні 3 роки ТОВ «ЄВРОФЕСТУ» не проводить ніяких подібних подій, але загалом такі івенти є важливими. Вони допомагають створити позитивну робочу атмосферу, об'єднати колектив, відволіктись від щоденних завдань та поспілкуватись з колегами, з якими зазвичай комунікують по робочих питаннях, в реформативній обстановці. Дослідження показують, що працівники, які регулярно беруть участь у корпоративних заходах, мають вищий рівень задоволеності роботою та продуктивності. Вони відчувають себе частиною команди, що мотивує їх досягати кращих результатів. Важливо також зазначити, що правильно організовані заходи сприяють зниженню рівня стресу та вигорання серед співробітників, що позитивно впливає на їхнє здоров'я та загальне самопочуття [27].

2.3. Формування інтегрованої моделі мотивації персоналу з елементами цифрового HR-менеджменту

У розділі 1 цього дослідження було розглянуто певні елементи цифрового HR-менеджменту. Було визначено, що перехід до цифрових форм управління персоналом є важливою тенденцією сучасного бізнес-середовища, яка сприяє підвищенню ефективності управлінських процесів та створенню нових

можливостей для розвитку систем мотивації. Цифрові технології забезпечують підприємствам доступ до даних у режимі реального часу, дозволяють автоматизувати рутинні операції, формують передумови для об'єктивної оцінки діяльності персоналу та підтримують розвиток інноваційних методів залучення працівників.

HR-менеджмент (Human Resources Management, HRM) – це комплекс заходів та стратегій, спрямованих на управління людськими ресурсами в організації [24]. HRM-системи забезпечують централізований облік персоналу, планування робочих графіків, фіксацію результатів роботи та автоматичне формування статистичних звітів. Для підприємства, яке активно розширює обсяги діяльності та збільшує кількість персоналу, цифрова платформа з управління персоналом є необхідною для стабільного функціонування з метою оперативного контролю. Інтеграція цифрових рішень в управління кадрами дозволить підвищити точність управлінських дій, мінімізувати людські помилки тощо.

У контексті ТОВ «ЄВРОЕКТ» впровадження систем управління людськими ресурсами (HRM-систем) може забезпечити генералізований облік персоналу, планування робочих графіків, фіксацію результатів роботи та автоматичне формування статистичних звітів. Використання таких платформ сприяло б оптимізації процесів кадрового обліку, підвищенню прозорості управління та створенню об'єктивних засад для прийняття рішень у сфері мотивації. Зокрема, автоматизація обліку робочого часу та продуктивності працівників дає змогу формувати більш справедливі системи преміювання, де розмір винагороди відповідає фактичному внеску працівника або бригади.

Цифрові інструменти також мають важливе значення для розвитку внутрішньої комунікації на підприємстві. В умовах великої кількості монтажних об'єктів, що виконуються паралельно, важливо забезпечити бригади актуальною інформацією щодо графіків робіт, змін у проєктній документації, потреби у матеріалах або технічних ресурсах. Chat-платформи, мобільні застосунки для

координати робіт, електронні чатки завдають сприяють підвищенню оперативності комунікації та мінімізують можливість виникнення виробничих непорозумінь. Водночас такі інструменти позитивно впливають на мотивацію, оскільки знижують рівень стресу, забезпечують ясність завдань та дозволяють працівникам відчувати більшу контрольованість над процесом.

З огляду на зазначене доцільно розглянути приклади найбільш ефективних цифрових HR-систем, які можуть бути адаптовані для потреб ТОВ «ЄВРОФЕСТ» (див. таблицю 3.4).

Таблиця 3.4

Порівняння різних HRM-систем

HRM	Вартість (вд)	Основні характеристики	Найкраще підійде для
HURMA	\$36/міс	HRM, ATS, аналітика, AI-чатбот, eNPS, парсинг CV, календар, дашборди	Будь-які компанії, особливо IT, логістика, фінанси, ритейл
Zoho People	залежить від клієнта	HR-конструктор, документообіг, інтеграції з Zoho	Користувачі Zoho компанії з гнучкими процесами
Bambor HR	за запитом	Персонал, база кандидатів, аналітика, простота	Малі й середні бізнеси без складної структури
Workable	\$249/міс	Рекрутинг, CRM, аналітика, резюме-трекер	Компанії з активним наймом
Breezy HR	\$157/міс	Легке керування вакансіями, командна робота, календар	Стартапи, невеликі команди
Sage HR	за запитом	Онбордінг, випуски, мобільний застосунок	Стартапи та компанії з базовими потребами

Продовження таблиці 3.4

ADP Workforce Now	за запитом	Структура, бенефіти, аудит	Великі корпорації зі складними HR-процесами
-------------------	------------	----------------------------	---

Джерело: [25].

Вибір HRM-системи не є простим завданням, оскільки кожна платформа має власні сильні сторони, обмеження й рівень адаптивності до конкретних бізнес-процесів. Для ефективного впровадження важливо враховувати не лише функціональність програмного забезпечення, а й специфіку діяльності підприємства, його розмір, структуру персоналу, рівень цифрової зрілості та реальні управлінські потреби.

ТОВ «ЄВРОФЕСТ» як компанія, що обирає собі таку систему має низку особливостей, що пов'язані зі специфікою роботи. У випадку бізнесу схожого галузі HRM-система повинна забезпечувати не лише кадровий облік, а й підтримку процесів планування, комунікації та оцінювання результативності. Розглянувши у табл. 3.4 різні доступні на ринку системи, вибір падає на HURM.A, яка поєднує широкі можливості автоматизації, доступну вартість, українськомовну підтримку, інтерактивну аналітику та модулі для побудови сучасної мотиваційної системи. Її функціонал дозволяє ефективно підтримувати всі етапи управління персоналом — від адаптації нових працівників до формування KPI, аналізу ефективності й побудови справедливої системи заохочення.

ВІСНОВКИ

У процесі виконання кваліфікаційної роботи було здійснено комплексне дослідження теорії мотивації, методичних підходів до її реалізації та практичних аспектів формування й удосконалення системи мотивації персоналу на підприємстві. Отримані результати дозволили оцінити стан мотиваційної системи підприємства, визначити ключові проблеми, що стримують продуктивність праці, та обґрунтувати наміри підвищення ефективності управління людськими ресурсами в сучасних умовах.

Проведений аналіз теоретичної частини показав, що мотивація персоналу є складним процесом, який поєднує економічні, психологічні, соціальні та організаційні чинники. Первинні, змістовні та процесуальні теорії мотивації відображають різні сторони поведінки працівників, а їх узагальнення дає можливість розглядати мотиваційну систему як складний механізм, що потребує оперативної адаптації під зміни в різних факторах, що впливають на роботу підприємства. Також було визначено, що сучасні тенденції розвитку управління персоналом – цифровізація, аналітичні HR-технології, індивідуальний підхід до стимулюючих заходів тощо змінюють традиційні підходи до мотивації та підвищують вимоги до якості управлінських рішень.

У роботі доведено, що ефективність мотиваційної системи може бути визначена на основі комплексної оцінки з використанням кількісних і якісних показників. Кількісні індикатори (продуктивність праці, фінансові результати, лояльність кадрів) дають змогу оцінити безпосередній вплив мотиваційних інструментів на результати діяльності, тоді як якісні показники (задоволеність працівників, рівень залученості, психологічний клімат) відображають приховані мотиваційні чинники, що визначають довгострокові тенденції розвитку персоналу. Використання сучасних інструментів HR-аналітики, зокрема pulse-

опитувань – 360-degree feedback, Engagement Index, OKR, дозволяє вчасно виявляти дисбаланси у системі мотивації та підвищувати точність управлінських рішень.

Аналіз діяльності ТОВ «ЄВРОФЕСТ» засвідчив, що підприємство демонструє позитивну динаміку розвитку, зокрема зростання обсягу реалізованої продукції, валового прибутку та розширення виробничого потенціалу. Суттєве оновлення основних засобів та збільшення чисельності персоналу свідчать про стратегічну орієнтацію підприємства на масштабування діяльності. Разом з тим, у 2024 році виявлено різке зростання операційних витрат, підвищення фондоемісткості та збільшення дебіторської заборгованості, що створює додаткові навантаження на фінансові ресурси та потребує вдосконалення організації роботи.

Оцінка функціонування кадрової системи підприємства показала, що ТОВ «ЄВРОФЕСТ» стикається з низкою внутрішніх проблем, які знижують результативність системи мотивації. До них належать: відсутність формалізованої системи преміювання, слабка структура нематеріальних стимулів, недостатній рівень комунікацій між керівництвом та персоналом тощо. Проведене опитування підтвердило, що працівники не завжди розуміють критерії нарахування премій, не відносять належної підтримки з боку керівництва та декларують потребу в поліпшенні умов праці та можливостях професійного розвитку. Сформульовані рекомендації щодо оптимізації мотиваційної системи дають змогу комплексно вплинути на ключові проблеми та створити умови для підвищення продуктивності праці. Запропоновані заходи охоплюють як матеріальні так і нематеріальні стимули. Також у дослідженні особливу увагу приділено цифровізації HR-процесів – автоматизації обліку робочого часу, впровадженню системи регулярного зворотного зв'язку, використанню НК аналітики для прогнозування ризиків плинності кадрів.

Розроблена інтегрована модель мотивації персоналу ТОВ «ЄВРОФЕСТ» поєднує два ключові напрямки: матеріальні стимули та нематеріальні

інструменти. Вона передбачає системну взаємодію між винагородою, розвитком навичок, зворотним зв'язком та рівнем лояльності працівників.

Узагальнюючи результати дослідження, можна зробити висновок, що оптимізація мотивації персоналу є необхідною умовою підвищення ефективності діяльності ТОВ «ЄВРОФЕСТ». Запропоновані заходи здатні забезпечити значний соціально-економічний ефект: збільшення плінності кадрів, підвищення продуктивності праці, зростання лояльності, зниження операційних витрат, удосконалення управлінських процесів і зміцнення конкурентних позицій підприємства на ринку. У перспективі інтегрована система мотивації може стати важливим елементом HR-стратегії підприємства та сприяти його довгостроковому розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Грішнова О. А. Економіка праці та соціально-трудові відносини. — Київ : Знання, 2020. — 463 с.
2. Бабачнова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом. — Київ : Центр учбової літератури, 2021. — 368 с.
3. Савченко В. А. Мотивація персоналу: навч. посіб. — Київ : КНЕУ, 2020. — 212 с.
4. Крушельницька О. В. Мотивація праці персоналу : монографія. — Львів : ЛІУ ім. І. Франка, 2023. — 138 с.
5. Доронина М. С. Управління персоналом : навч. посіб. — Харків : ХНЕУ, 2020. — 320 с.
6. Голот А. М. Соціально-трудові відносини: теорія і практика. — Київ : КНЕУ, 2019. — 389 с.
7. Єгоршин О. П. Управління персоналом : навч. посіб. — Київ : Кондор, 2021. — 310 с.
8. Швец Н. М. Сучасні тенденції мотивації працівників в Україні // *Ефективна економіка*. — 2023. — № 4. — С. 3–10.
9. Леміш К. Система мотивації персоналу як чинник підвищення ефективності функціонування підприємства. *Економіка і суспільство*. 2025 №78.
10. Черевань І. Мотивація персоналу підприємств: сучасні підходи // *Економічний розвиток*. 2024 №4 (51).
11. Ігнатьок В. Мотивація персоналу як фактор підвищення продуктивності працівників підприємства // *ISJMEF (online)*. — 2023. — С. 5-17.
12. Теплюк М. Роль мотивації персоналу для забезпечення ефективного управління підприємством. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2023. №2 (16). С. 13-18.

13. Первинні теорії мотивації. *StudFiles*. URL: <https://studfiles.net/preview/4267375/page:3/> (дата звернення: 21.08.2025).
14. Теорії мотивації Х, Y, Z. Як ви керуєте командою? *Budni.roboty.ua*. URL: <https://budni.roboty.ua/expert-thoughts/teoriya-motivatsiyi-x-y-z-yak-vi-keruyete-komandoyu> (дата звернення: 21.08.2025).
15. Гірняк С. М. Мотивація праці у спадщині М. Тушан-Барановського і сучасний розвиток і практичне застосування. *Наукові Записки*. — 2016. — № 2 (53). — С. 198.
16. Учасники проєктів Вікімедіа. Теорія мотивації Фредерика Герцберга. — Вікіпедія. *Вікімедіа*. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Теорія_мотивації_Фредерика_Герцберга (дата звернення: 21.08.2025).
17. Письменна М. С. Системний підхід до мотивації управлінського персоналу. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2014. Вип. 24(9). С. 375–383.
18. Різновиди мотивації персоналу. *Кадровик*. URL: <https://kadrovik.isp.net.ua/news/557718-riznovydy-motivatsiyi-personalu> (дата звернення: 30.08.2025).
19. Що таке оцінка 360 і як її проводити. *Work.ua – сервіс пошуку роботи №1 в Україні*. URL: <https://www.work.ua/articles/employer/2628/> (дата звернення: 30.11.2025).
20. Дороніна М. С. Сучасні інструменти мотивації персоналу в умовах трансформаційних процесів. *Економіка та держава*. 2021. № 4. С. 35–39.
21. Економіка підприємства: навч. посібник / Ліпич Л. Г. та ін. Луцк.: Вежа-Друк, 2021. 165 с.
22. Масштабне дослідження актуальних тенденцій в управлінні персоналом. *Результати дослідження work.ua*. URL: <http://www.work.ua/levy/ukraine/490> (дата звернення: 30.08.2025).
23. Котот А. М., Пимочук С. О. Мотивація персоналу : підручник. Київ, 2012. 397 с.

24. Що таке HR-менеджмент | *HURMA. HURMA*. URL: <https://hurma.work/blog/hr-meneditment-funktsii-ta-instrumenty/> (дата звернення: 02.12.2025).
25. 7 найкращих HR-систем для бізнесу в Україні | *HURMA. HURMA*. URL: <https://hurma.work/blog/porivnyalnya-populyarnih-hr-sistem-shho-obrati-i-slopu/> (дата звернення: 02.10.2025).
26. Типи організаційних структур управління | *StudFes*. URL: <https://studfes.net/preview/3994053/page/2/> (дата звернення: 31.10.2025).
27. Як підвищити мотивацію співробітників за допомогою корпоративних заходів. *РГО Бердичів*. URL: <https://rigo-berdychiv.info/povyny/biznes/zak-pidvishiti-motivaciyu-spirobitnikiv-zadopomogu-korporativnikh-zakhodiv/> (дата звернення: 04.10.2025).
28. Телишевська Л.І. Мотивація працівників в системі управління персоналом на підприємстві «Молодий вчений». *Економічні науки*. Випуск № 7 (59). Липень, 2018. с. 498-502.
29. Чернишова Л.І., Лук'янчук О.М. *Управління персоналом* : навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2017. 116 с.
30. Процик І. С., Кара Н. І. Пливість кадрів на підприємстві та шляхи її зменшення. *Молодий вчений*. 2020. №3. С. 246–25
31. Музиченко-Козловський А.В., Колодійчук А.В. Основні елементи механізму мотивування працівників. *Науковий вісник НДТУ України*. 2011. Вип. 21 (6). С. 361-367.
32. Прохоровська С. Мотивація персоналу підприємств в умовах сучасних викликів. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 2 (02) С. 45–48.
33. Рибалко О., Згурська Т. Оцінка і аналіз системи мотивації і стимулювання праці персоналу комерційної організації. *Фінансові стратегії інноваційного розвитку економіки*. 2023. №4 (50) С. 83-88.

34. Климчук А. О., Михайлов А. М. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності. *Маркетинг і менеджмент інновацій*, 2018. № 1. С. 218–234.
35. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://ukrstat.gov.ua/>
36. Джелтула В. В., Єфремова І. Ю., Гладка Д. О. Удосконалення кадрової політики як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств. *Вісник ОНУ ім. І. І. Мелішка*, 2019. Т. 24. Вип. 2(75). С. 88–92.
37. Клименко М. П. Мотивація управлінського персоналу в реалізації загальної стратегії підприємства. *Сталий розвиток економіки*, 2011. № 5. С. 81–85.
38. Труш Ю. Л., Гриценко А. О. Мотивація персоналу на підприємствах у сучасних умовах господарювання. *Формування ринкових відносин в Україні*, 2016. № 2. С. 98–101.
39. Гучерява, А., Горювий, Д. (2021). Система удосконалення мотивації персоналу. *Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (експліативні науки)*, (5), 21–26.
40. Білецька, І., Сабельська, Т. (2024). Напрямі та засоби вдосконалення мотивації праці в системі менеджменту персоналу підприємств в умовах нестабільності. *Development Service Industry Management*, (2), 189–194.
41. Stimutova, I., Myronova, O., & Bulykha, I. (2022). Methods of improving staff motivation system in educational institutions. *Development Management*, 21(2), 40–50.
42. Азарова А.О., Ковальчук О.А. Дослідження можливості чинників нематеріальної мотивації на підприємстві. *Економічний простір*, 2020. № 5. С. 53–58.
43. Колод А.М., Цимбаюк С.О. Мотивація персоналу: підручник. *Київ: КНЕУ*, 2021. 397 с.

44. Галушак О., Галушак М. Причини виникнення та шляхи вирішення демографізації персоналу в організаціях. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2016. Вип. 1 (14). С. 138-144.
45. Павлов К. В., Павлова О. М., Федаско Г. П., Шмаровоз О. В., Коритко М. В. Удосконалення системи мотивації персоналу на прикладі АТ «УКРПРОШТА». *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2024. № 4. С. 41-49.
46. Лустовар Я.П. Роль заробітної плати як стимулу трудової діяльності в перехідній економіці України. *Проблеми економічного і правового забезпечення менеджменту аграрних суб'єктів*. 2018. 244 с.
47. Гімашкова О.А. Мотивація праці та її роль у підвищенні ефективності діяльності підприємств. *Вчені записки Інституту економіки та права «КРОК»*. 2018. Том 2. № 18. С. 216-221.
48. Грушва І. А. Удосконалення системи оцінки компетенцій персоналу підприємства. *Бізнес-інформ*. 2011. № 9. С. 117–181.
49. Як ефективно впровадити систему мотивації для персоналу. *НОВИНИ - "АГРОКЕБЕТИ"*. URL: <https://blog.agrokebety.com/uk-efektyvno-vprovadyty-systemu-motyvatsiyi-dlya-personalu> (дата звернення: 04.10.2025).
50. Семенчук Т.Б., Гусак О.А. Особливості системи мотивації працівників транспортних підприємств. *Економіка і управління*. 2020. Випуск 47. С. 15- 22.
51. Воронцова М. М., Крахмальова Н. П. Мотивація персоналу як інструмент удосконалення діяльності підприємства. *«Освітньо-інноваційна інтерактивна платформа «Підприємницькі ініціативи»*. 2017. С. 273.
52. Биба В. В., Теницька Н. Б. Світовий досвід мотивації працівників та можливості його адаптації до умов підприємств України. *Науковий вісник Миколаївського державного університету*. 2017. №10. С. 166-171.

