

**Міністерство освіти і науки України
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
Факультет менеджменту і маркетингу
Кафедра менеджменту, публічного управління та адміністрування**

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:**

**Завідувачка кафедри,
д.держ.упр., проф.**

_____ **Наталія БОНДАРЧУК**

« ____ » _____ 2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Ступінь вищої освіти: Бакалавр

Здобувачка

Уляна КІТЛЯР

**Науковий керівник,
к.е.н., доцент**

Олеся ЛЕБЕДЕНКО

Дніпро – 2025

ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет: Менеджменту і маркетингу

Кафедра: менеджменту, публічного управління та адміністрування

Освітньо-професійна програма: «Менеджмент»

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

Ступінь вищої освіти: Бакалавр

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувачка кафедри,

д.держ.упр., проф.

_____ Наталія БОНДАРЧУК

«___» _____ 20__ р.

ЗАВДАННЯ

на підготовку кваліфікаційної роботи

КІТЛЯР УЛЯНІ ЛЕОНІДІВНІ

1. Тема роботи: «Управління мотивацією праці на підприємстві»

Науковий керівник: _____ Лебеденко Олеся Василівна, к.е.н., доцентка

затверджені наказом по ДДАЕУ від «___» _____ 2025 р. № _____

2. Термін подання здобувачем роботи: «___» _____ 2025 р.

3. Вихідні дані до роботи: законодавчі та підзаконні акти України, що регулюють трудові відносини, оплату праці, соціальне забезпечення та управління персоналом; наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених у сфері менеджменту персоналу, економіки праці, теорії мотивації, підручники, монографії, фахові публікації; фактичні дані діяльності ТОВ «Глобал Інжиніринг», включаючи: внутрішню документацію; статистичні звіти про продуктивність праці, рівень плинності кадрів, структуру зайнятості; дані управлінського обліку та звітності.

4.Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розкрити)

1. Теоретичні засади управління мотивацією праці на підприємстві
2. Аналіз стану системи мотивації праці в ТОВ «Глобал Інжиніринг»
3. Напрями удосконалення системи мотивації праці на підприємстві.

Висновки і пропозиції

5.Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень):

1. Методи мотивації трудової діяльності на підприємстві
2. Узагальнені показники економічної ефективності та трудових ресурсів підприємства
3. Результати опитування працівників щодо задоволеності мотиваційною системою в
4. Динаміка співвідношення оплати праці та продуктивності праці на підприємстві
5. Матриця стратегічних можливостей удосконалення мотиваційної системи
6. Комплексна модель мотивації персоналу для ТОВ «Глобал Інжиніринг»
7. Модель нарахування премії відповідно до нової системи мотивації
8. Пакет нематеріальних стимулів для працівників ТОВ «Глобал Інжиніринг»
9. Бюджет впровадження комплексу заходів з оновлення системи стимулювання праці в ТОВ «Глобал Інжиніринг»
- 10.Економічний ефект від впровадження мотиваційної програми

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання «__» _____ 20__ р

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми дослідження та визначення об'єкта вивчення	Вересень 2024 року	виконано
2.	Складання детального плану роботи та формулювання завдань для кваліфікаційної роботи	Вересень 2024 року	виконано
3.	Підбір і аналіз інформаційних джерел щодо теоретичних аспектів управління мотивацією праці на виробничих підприємствах. Написання першого теоретичного розділу	Вересень - листопад 2024 року	виконано
4.	Дослідження особливостей організаційної, економічної та управлінської діяльності підприємства. Підготовка другого розділу, що включає дослідницько-аналітичну частину.	Грудень 2024 року – лютий 2025 року	виконано
5.	Розробка пропозицій щодо вдосконалення системи управління мотивацією праці на підприємстві. Виконання третього розділу, що містить проектно-рекомендаційні матеріали.	Березень - квітень 2025 року	виконано
6.	Формування висновків і пропозицій за результатами дослідження.	Травень 2025 року	виконано
7.	Оформлення кваліфікаційної роботи відповідно до встановлених вимог, підготовка супровідної документації.	Травень 2025 року	виконано
8.	Підготовка доповіді та візуальних матеріалів для презентації результатів роботи.	Травень 2025 року	виконано
9.	Перевірка тексту на відповідність вимогам академічної доброчесності, зокрема оригінальності, відсутності плагіату, фабрикації та фальсифікації даних	Червень 2025 року	виконано
10.	Представлення роботи на засідання кафедри	Червень 2025 року	виконано
11.	Захист кваліфікаційної роботи перед екзаменаційною комісією	Червень 2025 року	

Здобувачка

(підпис)

Уляна КІТЛЯР

Науковий керівник роботи

(підпис)

Олеся ЛЕБЕДЕНКО

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ	6
1.1. Сутність мотивації праці: основні поняття та принципи	6
1.2. Теорії мотивації та їх застосування у практиці менеджменту	13
1.3. Система стимулювання та мотиваційного забезпечення персоналу на підприємствах	19
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ В ТОВ «ГЛОБАЛ ИНЖИНИРИНГ»	26
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства як об'єкта дослідження	26
2.2. Діагностика чинної системи мотивації персоналу на підприємстві	32
2.3. Оцінка ефективності заходів мотиваційного впливу та виявлення проблемних аспектів	38
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ	47
3.1. Визначення стратегічних орієнтирів удосконалення мотиваційної системи	47
3.2. Розробка програми удосконалення мотиваційної системи ТОВ «Глобал Инжиниринг»	55
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	70
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	73
ДОДАТКИ	78

ВСТУП

Актуальність дослідження. У сучасних умовах динамічного розвитку економіки, структурних змін у бізнес-середовищі та посилення конкуренції зростає потреба у забезпеченні високої ефективності використання персоналу. Людські ресурси набувають ролі не просто фактору виробництва, а стають ключовим стратегічним активом, що формує довгострокову конкурентну перевагу підприємства. У цьому контексті особливої значущості набувають механізми управління трудовою мотивацією як центральної складової системи управління персоналом.

Мотивація визначає поведінкову модель працівника в організації, стимулює його активність, впливає на якість виконання функціональних обов'язків та рівень залученості у реалізацію цілей підприємства. Саме вона формує внутрішній імпульс до досягнення як особистих, так і командних результатів. Однак досвід діяльності багатьох підприємств свідчить про наявність численних недоліків у сфері стимулювання праці: фрагментарний характер застосування інструментів мотивації, неефективні системи винагороди, нехтування нематеріальними формами заохочення, відсутність індивідуального підходу до працівників.

Таким чином, удосконалення системи мотивації праці є пріоритетним напрямом підвищення ефективності функціонування підприємств, що забезпечує їх стійкість у конкурентному середовищі та створює підґрунтя для економічного зростання. Значний інтерес до цього питання з боку наукової спільноти свідчить про його актуальність. Мотивація праці розглядається сучасними дослідниками як багатокомпонентна система, що поєднує матеріальні й нематеріальні чинники впливу, спирається на синтез традиційних і інноваційних методів, а також враховує потреби працівників, їхні цінності та культурно-соціальні особливості.

Метою кваліфікаційної роботи є всебічне дослідження системи мотивації праці як одного з ключових факторів забезпечення ефективного функціонування

трудового потенціалу підприємства, зокрема на прикладі ТОВ «Глобал Інжиніринг». Досягнення поставленої мети передбачає вирішення низки взаємопов'язаних **завдань**, серед яких:

- розкриття змісту поняття мотивації праці та аналіз її методологічних основ у межах сучасних підходів до управління персоналом;
- виявлення та оцінка чинників, що впливають на рівень мотиваційної активності працівників в умовах конкретного підприємницького середовища;
- класифікація та узагальнення ефективних інструментів стимулювання, які застосовуються в управлінській практиці;
- обґрунтування необхідності формування комплексної та адаптивної моделі мотиваційної системи для підвищення результативності діяльності персоналу;
- розроблення пропозицій і практичних рекомендацій щодо вдосконалення мотиваційної політики підприємства з метою підвищення продуктивності праці, рівня залученості працівників та загальної конкурентоспроможності організації.

Об'єктом дослідження виступає система управління персоналом підприємства, зосереджена на питаннях організації процесу стимулювання праці.

Предмет дослідження – механізм мотивації працівників, його структура, особливості функціонування та вплив на ефективність використання трудових ресурсів.

У процесі дослідження використано комплекс загальнонаукових і спеціалізованих методів, що дозволили провести ґрунтовний аналіз проблеми. До них належать: теоретичні методи для вивчення наукової літератури та побудови концептуального апарату; емпіричні методи (спостереження, анкетування) для збору первинної інформації про мотиваційні уподобання працівників; економіко-статистичні методи (аналіз динаміки, порівняння для оцінювання змін у трудовій та фінансовій сфері підприємства; економіко-математичні методи – для визначення очікуваного ефекту від впровадження мотиваційних заходів; системний підхід – для комплексного узагальнення результатів і обґрунтування стратегічних напрямів удосконалення мотиваційної системи.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Сутність мотивації праці: основні поняття та принципи

Мотивація персоналу розглядається як важливий інструмент управління, що об'єднує різноманітні методи і механізми впливу, спрямовані на стимулювання працівників до досягнення високих результатів. Основна ідея полягає в тому, що організація, враховуючи особисті потреби та інтереси працівників, має забезпечити відповідні стимули, які спонукатимуть їх до активнішої і продуктивнішої трудової діяльності.

На практиці мотиваційні заходи можуть охоплювати матеріальні та нематеріальні форми заохочення, зокрема: премії, підвищення заробітної плати, можливості професійного зростання, участь у корпоративних програмах розвитку. Водночас важливим аспектом мотиваційної політики є створення сприятливих умов праці – від організації робочого часу до забезпечення необхідними технічними засобами та інфраструктурою [20, с. 33].

Ключовим призначенням ефективної мотиваційної системи є підвищення загального рівня результативності персоналу. Це досягається через формування в працівників почуття значущості їхньої діяльності, зацікавленості у досягненні цілей компанії, емоційної задоволеності від виконуваної роботи. Як наслідок, зростає рівень лояльності та довіри до роботодавця, знижується плинність кадрів і збільшується обсяг виробничих результатів.

Розробка дієвої мотиваційної системи є складним і багатоаспектним завданням, що потребує ретельного аналізу існуючих механізмів стимулювання праці та формування підходів, адаптованих до специфіки організації та особливостей її персоналу. Недостатньо зосереджуватися виключно на матеріальному заохоченні –

сучасні дослідження доводять, що для багатьох працівників вирішальне значення мають нематеріальні чинники, такі як визнання, професійне зростання, атмосфера в колективі тощо.

Успішна реалізація мотиваційної політики передбачає не лише впровадження нових форм стимулювання, а й розробку дієвих механізмів моніторингу та оцінювання її ефективності. Лише за умови зворотного зв'язку та об'єктивної оцінки доцільності застосовуваних інструментів можна досягти сталого результату.

Мотивація персоналу охоплює широкий спектр управлінських заходів, які сприяють формуванню позитивного ставлення працівників до їхньої професійної діяльності та організації в цілому. Вона ґрунтується на переконанні, що якість і результативність праці залежать не лише від компетентності співробітника, а й від наявності системи стимулів, яка відповідає його особистим очікуванням і потребам.

Система мотиваційних стимулів, яка застосовується в межах управління персоналом, зазвичай охоплює три основні групи впливу: матеріальні, нематеріальні та соціально-психологічні. До першої групи належать фінансові заохочення – заробітна плата, преміальні виплати, надбавки тощо. До другої – різні форми визнання та підтримки, що не пов'язані з прямим матеріальним заохоченням: моральне заохочення, можливість навчання, службового зростання, отримання подяк та сертифікатів. Третю групу формують чинники мікроклімату в колективі: підтримка з боку колег, ефективна комунікація з керівництвом, довіра, залучення до прийняття рішень, командна згуртованість [1, с. 130].

Поряд із цим, керівнику важливо враховувати широкий спектр факторів, що впливають на мотиваційний рівень працівників. Серед них особливу роль відіграють: адекватність винагороди, справедливий розподіл обов'язків, можливості кар'єрного просування, цікаві та складні завдання, комфортні умови праці, прозорість управлінських процесів, зворотний зв'язок, відкритість до пропозицій з боку співробітників, ефективне наставництво, а також доступ до актуальної інформації про діяльність підприємства.

Всі мотиваційні чинники умовно можна поділити на внутрішні й зовнішні. Внутрішні чинники мають суб'єктивну природу та залежать від особистісних характеристик працівника – його темпераменту, самооцінки, життєвих цінностей, потреб у самореалізації. Тому дієва мотиваційна політика має передбачати індивідуальний підхід. Зовнішні чинники, навпаки, мають об'єктивний характер і пов'язані з соціальним статусом, рівнем доходів, кар'єрними перспективами, суспільним визнанням або можливостями отримання певних благ.

Загалом високий рівень мотивації забезпечує зростання продуктивності, посилює залученість працівників, сприяє підвищенню їх лояльності до компанії, зменшенню плинності кадрів і підвищенню конкурентоспроможності організації. У зв'язку з цим аналіз факторів мотивації та пошук ефективних способів їх реалізації є одним із пріоритетних напрямів сучасного менеджменту [38, с. 100].

У сучасній практиці управління персоналом застосовується широкий спектр мотиваційних інструментів, які можуть бути адаптовані до специфіки підприємства та індивідуальних характеристик працівників. Найбільш ефективними серед них вважаються кілька ключових підходів.

Перш за все, слід виділити фінансові стимули, які забезпечують прямий зв'язок між результатами праці та рівнем матеріального забезпечення. До них відносяться: індексація заробітної плати, нарахування премій за досягнення певних показників, система бонусів, доплати за понаднормову працю або виконання додаткових функцій.

Другою важливою формою мотивації є матеріальні заохочення, що мають конкретну форму – це можуть бути подарунки, сертифікати, використання корпоративного транспорту, участь у програмах лояльності типу «Працівник місяця» чи «Менеджер року».

Перспектива кар'єрного просування виступає потужним мотивуючим фактором для працівників, які орієнтовані на самореалізацію та професійний ріст. Надання можливостей для службового підвищення, розширення повноважень або

управлінських функцій сприяє підвищенню рівня відповідальності та залученості персоналу.

Особистісний розвиток працівників також є пріоритетом. Це забезпечується через доступ до професійного навчання, участь у семінарах, конференціях, спеціалізованих курсах, що підвищують компетентність і відкривають нові горизонти для професійної реалізації.

Колективна мотивація передбачає створення умов для згуртування трудового колективу – проведення командних заходів, конкурсів, корпоративних свят, що зміцнює командний дух і позитивний психологічний клімат.

Важливим є також аспект соціального визнання – підтримка з боку керівництва, вияв поваги, довіри, відкритість до зворотного зв'язку. Таке ставлення підвищує моральний стан працівника, створює відчуття значущості та цінності його внеску.

Окремо варто згадати роль конкуренції як внутрішнього драйвера ефективності. Організація змагальних елементів у межах підрозділів або між ними підвищує динаміку та орієнтацію на результат.

Нарешті, сучасні технології дають змогу автоматизувати моніторинг показників праці, здійснювати персоналізовану аналітику продуктивності, оцінювати джерела мотивації в реальному часі та вносити коригування в систему стимулювання на основі даних. Це забезпечує гнучкість і адаптивність мотиваційної системи до змін потреб працівників та умов функціонування підприємства [42, с. 59].

Варто підкреслити, що найбільш результативними у практиці менеджменту є комплексні підходи до мотивації персоналу, які поєднують декілька різних методів стимулювання. Застосування виключно одного інструменту рідко забезпечує довготривалий ефект, натомість синергія матеріальних, нематеріальних і соціально-психологічних чинників дає змогу глибше впливати на трудову поведінку працівників.

Кожне підприємство має власну організаційну структуру, корпоративну культуру, стратегічні цілі та кадрову специфіку, тому універсальних рішень у сфері мотивації не існує. Ефективність тих чи інших мотиваційних механізмів залежить від умов функціонування підприємства, стадії його розвитку, складу персоналу та характеру виробничої діяльності. У зв'язку з цим доцільним є застосування індивідуалізованого підходу при формуванні системи стимулювання, який передбачає попередній аналіз мотиваційних потреб персоналу та прогноз очікуваного ефекту від впроваджених заходів [21].

Крім того, критично важливою умовою є баланс та прозорість у застосуванні обраних інструментів мотивації. Система стимулювання має бути зрозумілою, справедливою та однаково доступною для всіх категорій працівників, що дозволяє уникнути конфліктів, демотивації або формування почуття несправедливості в колективі. Об'єктивність та відкритість управлінських рішень у сфері мотивації є запорукою зростання довіри персоналу, покращення психологічного клімату та формування стабільного внутрішнього середовища, орієнтованого на результативну діяльність.

У сучасних умовах господарювання значення мотиваційних систем стрімко зростає, що зумовлює зростання уваги до них з боку менеджерів різних рівнів. Існує широкий спектр інструментів стимулювання, що дозволяє активізувати трудову участь персоналу. Загалом, усі мотиваційні засоби поділяються на дві великі групи – матеріальні (фінансові) та нематеріальні (нефінансові). До перших належать грошові заохочення, що базуються на результатах діяльності: премії, доплати, бонуси за досягнення цілей. Другу категорію утворюють елементи соціального пакета: добровільне медичне страхування, квитки на культурні чи спортивні заходи, абонементи до фітнес-клубів, мовні курси, програми корпоративного розвитку, знижки на продукцію компанії, сезонні подарунки та святкові зустрічі [13, с. 122].

Запровадження ефективної системи мотивації створює вигоди для обох сторін: підприємства та його працівників. З боку роботодавця – це оптимізація витрат,

зменшення плинності кадрів, зростання продуктивності праці та формування позитивного іміджу організації на ринку праці. Компанії з продуманою системою стимулювання часто сприймаються як привабливі роботодавці, особливо серед молодих фахівців, які прагнуть соціальної підтримки та визнання. Дослідження ринку праці підтверджують, що для представників покоління міленіалів додаткові пільги мають не менш важливе значення, ніж рівень базової оплати.

З боку працівників, надання додаткових благ формує відчуття значущості, підвищує задоволення від роботи та зміцнює емоційний зв'язок з організацією. Навіть символічне заохочення часто має потужний психологічний ефект, посилюючи лояльність до компанії. Це сприяє зниженню схильності до зміни місця роботи, навіть у разі появи вигідніших пропозицій, що в свою чергу позитивно впливає на стабільність кадрового складу та довгострокові результати діяльності організації.

Грамотно побудована мотиваційна система сприймається працівниками як сигнал поваги до їх внеску, особистості й професійного зростання. Необов'язково всі стимули мають бути пов'язані з безпосередньою оплатою праці – важливо, аби вони відповідали індивідуальним потребам, стилю життя та ціннісним орієнтирам співробітників. Надання медичних послуг, можливостей для розвитку, відпочинку чи заощадження – усе це стає невід'ємною частиною політики персоналу, що орієнтована на довгострокову ефективність і сталий розвиток підприємства [44, с. 105].

Однією з основних проблем у сфері мотивації персоналу є те, що працівники часто орієнтуються на власне уявлення про цілі та способи їх досягнення. У цьому контексті важливу роль відіграє здатність керівництва виявити справжні потреби та очікування співробітників. За умови наявності такої інформації можна сформувати відповідне трудове середовище, що максимально відповідає прагненням персоналу, що, своєю чергою, сприяє зростанню мотивації.

Рівень зусиль, які працівник готовий докладати, напряму залежить від його

впевненості у тому, що ці дії приведуть до задоволення внутрішніх потреб. Якщо цього не відбувається, виникає психологічне напруження, яке індивід намагається знизити, змінюючи поведінку. Мотиваційна поведінка формується під впливом комплексу зовнішніх і внутрішніх чинників, які активізують особу до дій. Це потребує не лише емоційної, а й фізичної мобілізації, а особистісні характеристики індивіда часто стають визначальними у досягненні цілей.

Тому ефективна система мотивації повинна ґрунтуватися на глибокому розумінні індивідуальної психології та мотиваційних установок працівників. Різні люди по-різному реагують на однакові стимули, тому універсальні підходи в мотиваційній політиці рідко є ефективними. Успішне стимулювання можливо лише тоді, коли чітко визначено особистісні потреби, життєві обставини та соціальні чинники, що впливають на працівника.

Ключовим етапом у побудові результативної системи стимулювання є її професійна розробка з урахуванням галузевої специфіки, соціально-демографічного складу персоналу, різноманітності мотиваційних орієнтацій. Така система має бути прозорою, гнучкою та адаптивною до змін, що дозволить досягти високої залученості співробітників і сформувати лояльне та продуктивне трудове середовище.

Останнім часом все більшого поширення в системах стимулювання персоналу набуває практика використання компенсаційних пакетів, які постійно оновлюються, включаючи нові елементи мотиваційного впливу. Одним із дієвих інструментів у цьому контексті є диференційована оплата праці з урахуванням стажу роботи в компанії, що формує відчуття стабільності та перспективи професійного розвитку.

Працівники надають перевагу тим організаціям, які не лише забезпечують конкурентний рівень винагороди, а й сприяють особистісному та професійному зростанню, підтримують ініціативи, орієнтовані на підвищення якості трудового життя. Системний і цілеспрямований підхід до управління персоналом, який включає ефективну мотиваційну політику, дозволяє підприємству своєчасно

реагувати на потреби співробітників, знижувати рівень трудових конфліктів та підвищувати загальну лояльність до організації [41, с. 155].

З огляду на швидкі трансформації соціального та економічного середовища, особливої актуальності набуває створення умов для постійного навчання персоналу, формування почуття відповідальності за результати праці, стимулювання саморозвитку й ініціативності. Розвиток гнучких форм організації робочого часу, підтримка креативності й автономії працівників сприяють зростанню ефективності управління людськими ресурсами. Впровадження гнучкої, адаптивної та багатоелементної системи мотивації є необхідною передумовою забезпечення стабільного функціонування та довготривалої конкурентоспроможності підприємства.

1.2. Теорії мотивації та їх застосування у практиці менеджменту

В умовах динамічного розвитку бізнесу та посилення конкуренції у сфері управління персоналом, особливого значення набувають питання мотивації працівників та організації системи оплати праці. Сучасні підприємства зосереджують увагу на стратегіях залучення, утримання і розкриття трудового потенціалу персоналу, усвідомлюючи, що саме ефективне управління людськими ресурсами суттєво впливає на зростання результативності діяльності та економічної стійкості організації.

Мотиваційна складова у трудовому процесі є предметом активного наукового інтересу вже протягом тривалого часу. Дослідження вчених, психологів та фахівців з менеджменту були спрямовані на виявлення факторів, які впливають на трудову поведінку працівників, рівень їхньої залученості та ступінь задоволення від виконуваних функцій. Поступовий розвиток цих підходів сприяв формуванню теоретичних основ мотивації праці, що охоплюють різноманітні аспекти стимулювання [22, с. 27].

Сучасна класифікація теорій мотивації охоплює три основні групи. До первинних належать концепції, що базуються на історичному досвіді використання елементарних форм стимулювання через примус, матеріальне заохочення або моральний тиск. Змістовні теорії, у свою чергу, концентруються на аналізі потреб людини, пропонуючи їх систематизацію за рівнем важливості та пріоритетності. Процесуальні підходи зосереджують увагу на дослідженні механізмів, через які внутрішні та зовнішні чинники впливають на формування і реалізацію мотивації працівника.

Узагальнення теоретичних засад дозволяє менеджерам вибудовувати більш адаптивні та цілеспрямовані моделі стимулювання, що відповідають як індивідуальним потребам персоналу, так і стратегічним цілям організації.

Первинні теорії мотивації базуються на уявленні, що поведінка працівників обумовлюється притаманними їм прагненнями, які формувалися історично внаслідок впливу зовнішнього середовища. Ці концепції отримали розвиток упродовж XX століття й поклали початок формуванню системного підходу до управління трудовою поведінкою.

Класичним прикладом такої моделі є концепція заохочення і покарання, що ґрунтується на стимулюванні через винагороду за належне виконання функцій та застосування санкцій у разі порушення трудової дисципліни. До цієї ж групи належать теорії «X», «Y» та «Z», які відображають еволюцію підходів до трактування природи праці, ставлення до підлеглих та способів впливу на їх мотиваційний рівень [24, с. 61]. Усі зазначені концепції мають важливе прикладне значення для формування сучасних механізмів управління персоналом (табл. 1.1).

Змістовні теорії мотивації зосереджуються на поясненні внутрішніх рушіїв людської поведінки, розкриваючи, які саме потреби стають детермінантами активної трудової діяльності. Їх сутність полягає у прагненні ідентифікувати ті чинники, які спонукають індивіда до дії та реалізації власного потенціалу.

Таблиця 1.1

Порівняльна характеристика класичних теорій мотивації: «X», «Y» та «Z»

Теорія «X»	Теорія «Y»	Теорія «Z»
Людина за своєю природою уникає праці та прагне мінімізувати зусилля	Людина має внутрішній потенціал до самореалізації через працю	Ефективність праці визначається стилем управління та корпоративною підтримкою
Індивід прагне уникнути відповідальності та ініціативи	За сприятливих умов особа здатна проявляти ініціативу та нести відповідальність	Працівники очікують від організації не лише завдань, а й уваги до їхніх потреб
Для забезпечення продуктивності необхідні контроль і санкції	Зацікавленість у цілях організації може стати джерелом самостійної мотивації	Ключову роль відіграє довіра керівництва до компетентності персоналу
Мотивація зумовлюється зовнішніми стимулами – матеріальними та адміністративними	Демотивація часто є наслідком попереднього досвіду, а не внутрішніх установок	Визнання здатності працівника до прийняття рішень посилює його залученість

Однією з найвідоміших є ієрархічна теорія потреб А. Маслоу, яка базується на принципі послідовного задоволення п'яти рівнів потреб: фізіологічних, потреб у безпеці, соціальних потреб, потреб у повазі, а також у самореалізації. Задоволення нижчого рівня є передумовою переходу до наступного, і вже задоволена потреба втрачає свою мотиваційну силу.

Ф. Герцберг, розвиваючи ідеї Маслоу, запропонував двофакторну модель, в якій усі стимули умовно поділяються на мотиваційні (що сприяють внутрішньому задоволенню – досягнення, розвиток, визнання) та гігієнічні (умови, що впливають на комфорт – оплата праці, статус, робоче середовище). Відсутність останніх призводить до невдоволення, хоча їх наявність не гарантує високої мотивації.

Г. Мюррей, у рамках психоаналітичної концепції, розглядав мотивацію як прояв потреб, вкорінених у особистості. Він виокремив первинні потреби (біологічного характеру: голод, сон, вода) та вторинні – соціально-психологічні (визнання, незалежність, знання), які не мають жорсткої ієрархії, але істотно впливають на психоемоційний стан індивіда [2, с. 232].

Окреме місце займає теорія набутих потреб Д. Макклеланда, яка підкреслює значущість трьох ключових мотивів: прагнення до досягнень, потреби у владі та

потреби у приналежності. Ці мотиваційні детермінанти, на думку вченого, формуються під впливом соціального середовища та життєвого досвіду й зумовлюють специфіку трудової поведінки індивіда.

Процесуальні теорії мотивації зосереджуються не лише на самих потребах, а на процесі ухвалення рішень щодо трудової поведінки людини. Вони досліджують, яким чином люди розподіляють свої зусилля залежно від очікувань результатів, їхньої значущості та оцінки справедливості.

Теорія очікувань В. Врума передбачає, що працівники діють, спираючись на раціональні розрахунки, обираючи ті види діяльності, які, на їхню думку, забезпечать бажані результати. У центрі моделі знаходяться три змінні: очікування (віра у зв'язок між зусиллям і результатом), інструментальність (переконання, що досягнутий результат приведе до винагороди) і валентність (цінність очікуваної винагороди для індивіда). Таким чином, мотивація виникає тоді, коли особа бачить прямий і значущий зв'язок між дією, результатом і винагородою [9, с. 109].

У моделі Л. Портера та Е. Лоулера запропоновано більш комплексне бачення процесу мотивації, яке охоплює зусилля, результативність, винагороду та рівень задоволення працею. Основна ідея полягає в тому, що працівник буде мотивованим тоді, коли вважає винагороду справедливою та відповідною до вкладених зусиль. Таким чином, задоволення розглядається як не стільки передумова, скільки наслідок ефективної мотивації та адекватної винагороди.

Теорія справедливості Дж. С. Адамса наголошує на ролі суб'єктивної оцінки працівником співвідношення своїх витрат (зусиль, знань, досвіду, стажу) до отриманих результатів (зарплати, бонусів, просування тощо) у порівнянні з аналогічним співвідношенням інших працівників. Почуття дисбалансу або несправедливості (як позитивної, так і негативної) може призвести до зміни трудової поведінки, зниження мотивації або виникнення внутрішнього протесту. Тому важливим завданням управління є забезпечення об'єктивного балансу у системі стимулювання [9, с. 110].

Узагальнюючи, процесуальні підходи підкреслюють, що мотивація праці є наслідком не лише потреб, а й когнітивної оцінки ситуації працівником – його очікувань, сприйняття справедливості та значущості результату.

Аналіз фахової економічної літератури свідчить про те, що поняття «мотивація» не має універсального визначення. У вітчизняній та зарубіжній науковій практиці зустрічаються різні інтерпретації цього терміну, що зумовлено різноманіттям підходів до вивчення мотиваційних процесів та багатогранністю самого явища. Розбіжності у трактуванні поняття «мотивація» узагальнено в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Підходи до визначення терміна «мотивація» в економічній літературі

Автор	Визначення
Кредісов А. І., Панченко Є. Г., Кредісов В. А.	Мотивація – це процес активізації особистості чи інших людей на виконання певної діяльності з метою досягнення індивідуальних або організаційних цілей.
Колот А. М.	Мотивація – це поєднання зовнішніх і внутрішніх чинників, що стимулюють людину до дії, визначають її поведінку, напрям і форми діяльності з орієнтацією на реалізацію особистих та корпоративних завдань.
Гріфін Р., Яцура В.	Мотивація – це сукупність впливів, що формують поведінкову активність людини.
Діденко В. М.	Мотивація – це чинник, який спонукає особу до дії з певною метою, враховуючи її зацікавленість і шляхи досягнення результату.
Коваленко М.А., Грузнов І. І., Сухомлин Л.Є.	Мотивація – це сукупність внутрішніх сил, що стимулюють людину до вчинення конкретних дій.
Скотт В.	Мотивація – це вияв незадоволених потреб, які спонукають людину прагнути до досягнення конкретних цілей.
Капустян-ський П.З.	Мотивація – це довготривалий вплив на працівників з метою формування нових ціннісних орієнтирів та інтересів.
Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф.	Мотивація – це процес, що заохочує особу або групу людей до дії з наміром досягти індивідуальних або спільних цілей.
Фліппо Е.	Мотивація – це спроба вплинути на поведінку інших через пропозицію певних переваг або винагород, з метою досягнення бажаної дії.

Аналіз наведених у таблиці визначень поняття «мотивація» дає змогу зробити висновок, що існує багатоаспектне трактування цього терміна у науковій літературі. Попри різні акценти авторів, спільним для більшості підходів є розуміння мотивації

як динамічного процесу впливу на поведінку людини з метою досягнення певної мети.

Частина авторів, зокрема Кредісов А.І., Мескон М., Колот А.М., акцентують увагу на процесуальному аспекті мотивації як способі спонукання до дії заради реалізації індивідуальних або організаційних цілей. Інші дослідники, наприклад, Гріфін Р. чи Скотт В., інтерпретують мотивацію як комплекс чинників чи потреб, що зумовлюють активність працівника. Натомість Капустянський П. З. підкреслює довготривалий характер мотиваційного впливу, орієнтований на трансформацію цінностей [3, с. 79].

Таким чином, мотивація розглядається як інтегральне поняття, яке охоплює як внутрішні психоемоційні потреби, так і зовнішні стимули, що формують поведінкові установки працівника в умовах конкретного соціально-економічного середовища. Це підтверджує необхідність використання комплексного підходу до розробки мотиваційної політики в сучасних організаціях.

На основі ґрунтовного аналізу наукових підходів до поняття мотивації можна стверджувати, що вона є багатогранним і динамічним явищем, яке охоплює внутрішню готовність індивіда або колективу прикладати зусилля задля досягнення визначених цілей і результатів. Мотивація – це внутрішній або зовнішній процес спонукання особи до цілеспрямованої діяльності, що базується на її потребах, інтересах та цінностях і спрямована на досягнення особистих або організаційних цілей шляхом усвідомленого застосування зусиль. Одним із напрямів ефективного управління мотивацією працівників є впровадження як класичних, так і інноваційних систем стимулювання. Сучасні нетрадиційні підходи акцентують увагу не лише на грошових винагородах, а й на врахуванні індивідуальних потреб і прагнень співробітників [30, с. 32]. До них належать заохочення самореалізації, підтримка професійного розвитку, делегування розширених повноважень, формування внутрішньої зацікавленості в роботі та визнання особистих досягнень. Завдяки цьому працівники сприймають свою діяльність не лише як обов'язок, а як

можливість для особистісного і професійного зростання.

1.3. Система стимулювання та мотиваційного забезпечення персоналу на підприємствах

Систему трудової мотивації доцільно класифікувати на матеріальну (зовнішню) та нематеріальну (внутрішню), що ґрунтується на принциповому розмежуванні зовнішніх стимулів і внутрішніх мотивів поведінки працівника.

Матеріальна мотивація передбачає орієнтацію працівника на досягнення визначених результатів або виконання конкретних завдань із наступним отриманням відповідної економічної вигоди. До основних інструментів матеріального стимулювання відносять заробітну плату, преміальні виплати, систему участі у прибутку, розподіл корпоративного капіталу, тощо. Ці стимули мають безпосередній вплив на формування трудової поведінки, особливо в умовах, коли рівень оплати є вагомим чинником вибору робочого місця [15, с. 39].

Разом з тим, нематеріальні стимули поступово відіграють дедалі важливішу роль у сучасних системах управління персоналом. До них належать, зокрема, залучення працівників до прийняття рішень, передусім із соціально важливих питань, що сприяє розвитку почуття відповідальності та причетності до організації. Також суттєвим фактором є мотивація на професійний розвиток, яка пов'язана з прагненням працівників до набуття нових знань, удосконалення навичок, підвищення рівня автономності та впевненості у власному майбутньому.

Таким чином, ефективна система мотивації потребує збалансованого поєднання матеріальних і нематеріальних чинників, що дозволяє одночасно стимулювати продуктивність праці та формувати високий рівень залученості персоналу.

Мотивація, що ґрунтується на збагаченні змісту трудової діяльності, покращенні умов праці та вдосконаленні організації виробничого процесу,

передбачає надання працівникам можливості виконувати більш змістовну, соціально значущу, цікаву та відповідальну роботу, яка відповідає їхнім особистим інтересам, нахилам і прагненням. Така робота має включати перспективи кар'єрного і професійного зростання, умови для реалізації творчого потенціалу та самостійного прийняття рішень [7, с. 81].

Крім того, важливим аспектом цього підходу є формування престижу професії, що забезпечує соціальне визнання, підвищення авторитету працівника серед колег, можливість впливати на умови та ресурси власної діяльності. Ідеалом у такій системі мотивації виступає ситуація, коли працівник відчуває себе незалежним, самостійним у прийнятті рішень і фактично виступає у ролі «сам собі керівник».

Серед важливих засобів мотиваційного впливу варто виокремити просування по службі, що є інтегральною формою мотивації, оскільки поєднує елементи як зовнішнього стимулювання (наприклад, підвищення рівня заробітної плати), так і внутрішньої мотивації, пов'язаної з професійним самоствердженням, зростанням престижу праці, суспільним визнанням досягнень особи, а також розширенням сфери відповідальності.

Узагальнюючи зазначене, можна дійти висновку, що ефективний вплив на трудову поведінку працівників досягається лише за умови комплексного підходу, який включає як матеріальні стимули, так і механізми внутрішньої мотивації. Проведене дослідження дозволяє припустити, що зовнішня мотивація діє як первинний імпульс, який активує внутрішні мотиви працівника, формуючи позитивне ставлення до праці, підвищуючи продуктивність та залученість до корпоративних цілей [28, с. 230].

Таким чином, найвищий рівень трудової мотивації формується тоді, коли матеріальні стимули спрямовані на задоволення комплексу особистісних, соціальних та професійних потреб працівника. У цьому контексті прикладом сучасного підходу до мотивації може слугувати впровадження дистанційної форми зайнятості, яка дозволяє «самокерованим» співробітникам виконувати свої обов'язки у

комфортному домашньому середовищі, сприяючи підвищенню як продуктивності, так і задоволеності умовами праці.

Для працівників, зайнятих на виробництві чи в офісах, де віддалена форма праці є недоцільною, альтернативним підходом може бути створення умов, максимально наближених до домашніх, на робочому місці, що передбачає персоналізацію робочого простору, гнучкий режим та комфортні побутові умови.

Відповідно до узагальненої класифікації, методи мотивації поділяються на прямі економічні, непрямі економічні та соціальні стимули (рис. 1.1), що охоплюють як матеріальні, так і нематеріальні елементи управління трудовою активністю.



Рис. 1.1. Класифікація методів трудової мотивації в умовах підприємства

У практиці управління персоналом загальновизнаним є поділ стимулювання трудової діяльності на дві основні системи: матеріальну та моральну. Обидві системи виступають важливими складовими комплексу заходів, спрямованих на активізацію трудової поведінки працівників, що, у свою чергу, сприяє зростанню продуктивності праці та покращенню її результативності. Матеріальне стимулювання охоплює такі інструменти, як заробітна плата, соціальні гарантії, пільги, преміальні виплати, а також участь у розподілі прибутку підприємства. Моральне стимулювання, своєю чергою, базується на нематеріальних цінностях і включає заходи щодо гарантування стабільної зайнятості, створення умов для професійного розвитку та кар'єрного просування, делегування відповідальності, змістовне наповнення трудових функцій, а також залучення працівників до прийняття управлінських рішень на вищих рівнях ієрархії [18, с. 29].

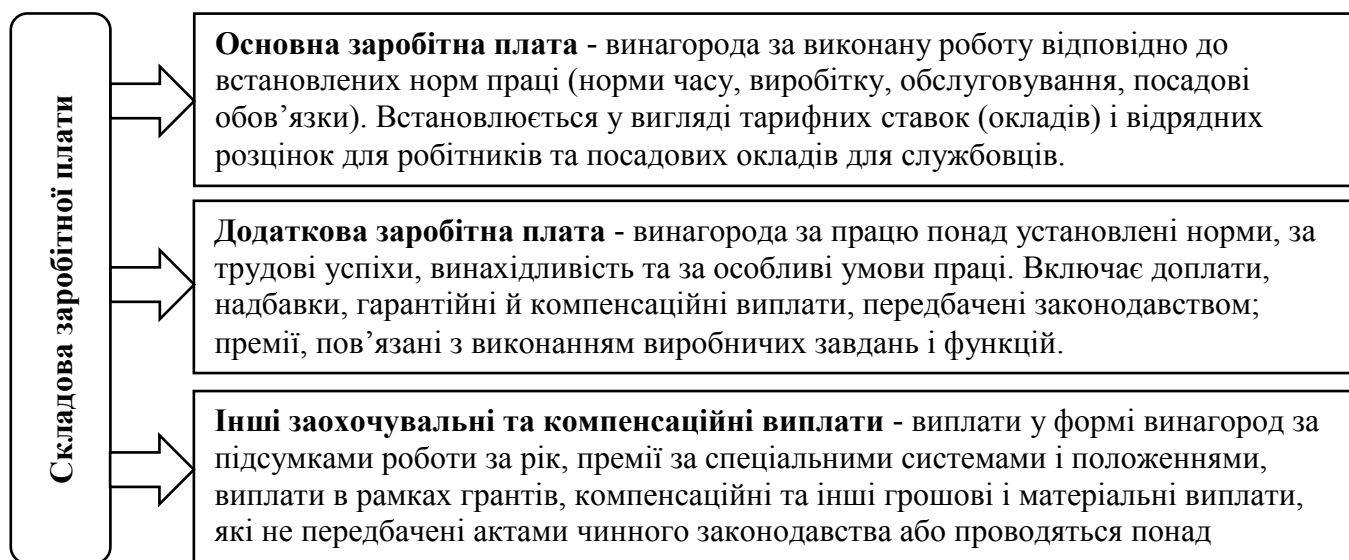


Рис. 1.2. Структура заробітної плати згідно з чинним законодавством України

Традиційні підходи до мотивації працівників базуються переважно на матеріальному стимулюванні, зокрема на використанні системи оплати праці,

преміювання, бонусних програм, нагород та інших форм грошового заохочення. Одним із ключових елементів мотиваційного впливу, який широко застосовується в практиці управління персоналом, виступає заробітна плата. Поняття «заробітна плата» закріплене в чинному законодавстві України – зокрема у статті 94 Кодексу законів про працю України [17] та статті 1 Закону України «Про оплату праці» [34], де вона визначається як винагорода, яку роботодавець надає працівникові за виконану ним роботу. В українському правовому полі структура оплати праці передбачає наявність трьох основних складових: основної заробітної плати, додаткової заробітної плати, а також інших заохочувальних і компенсаційних виплат, що відображено на рис. 1.2.

Такий підхід забезпечує більш гнучку систему стимулювання, адаптовану до умов конкретного підприємства та індивідуальних результатів праці. Згідно з результатами дослідження WorldatWork «Політика та практика структури компенсації» за 2023 рік, спостерігається стійке зменшення частки організацій, які не використовують формалізовану структуру оплати праці: з 17% у 2019 році до 9% у 2023 році. Така тенденція свідчить про посилення розуміння значущості впорядкованої системи компенсацій як складової ефективного кадрового менеджменту. Структурованість оплати праці забезпечує прозорість винагородження, дозволяє стандартизувати підходи до оцінювання посад і результатів праці, що, в свою чергу, сприяє підвищенню внутрішньої справедливості та мотивації персоналу [27, с. 114].

Водночас рівень заробітної плати в національному масштабі регулюється державою шляхом установлення законодавчо визначених орієнтирів, зокрема мінімальної заробітної плати та механізмів її індексації відповідно до інфляційних процесів. Щорічно розмір мінімальної заробітної плати в Україні визначається Верховною Радою на основі пропозицій Кабінету Міністрів під час ухвалення Закону про Державний бюджет. Відповідно до положень Закону України «Про Державний бюджет України на 2024 рік», з 1 січня 2024 року мінімальна місячна

заробітна плата встановлена на рівні 7100 грн, а з 1 квітня – 8000 грн.

Організація процесу оплати праці охоплює сукупність дій, спрямованих на формування обґрунтованої системи винагороди за трудову діяльність, що базується на трьох ключових елементах. Перший з них – нормування праці, що передбачає встановлення нормативних параметрів щодо обсягу, тривалості та якісних характеристик трудових операцій. Другим компонентом є форми оплати праці, які репрезентують механізми визначення розміру винагороди за виконану роботу; найбільш поширеними серед них залишаються відрядна та погодинна. Третій структурний елемент – система оплати праці, яка охоплює сукупність правил і методик нарахування заробітної плати та інших стимулюючих виплат залежно від складності, умов праці, результативності та особливостей займаної посади [19].

Практика свідчить, що в залежності від організаційних потреб, характеру виробничих процесів та функціонального розподілу праці, підприємства часто застосовують комбіновані підходи до організації оплати праці, адаптуючи окремі елементи систем та форм для різних категорій персоналу. Такий підхід дозволяє забезпечити внутрішню справедливість винагородження та сприяти підвищенню трудової мотивації.

На основі аналізу теоретико-методологічних підходів до розуміння мотивації праці можна стверджувати, що мотивація є багатограним соціально-економічним явищем, яке формується під впливом як внутрішніх (особистісних), так і зовнішніх (організаційно-економічних) чинників. Вона охоплює процеси усвідомлення потреб, постановки цілей, вибору поведінки, а також оцінки результатів і коригування зусиль. У дослідженні висвітлено еволюцію наукових поглядів на сутність мотивації – від первинних до змістовних та процесуальних теорій, що надало змогу виокремити загальні закономірності впливу мотиваційних факторів на трудову поведінку.

Значна увага приділена класифікації методів і систем мотивації, зокрема поділу на матеріальну та нематеріальну мотивацію, де підкреслено зростаючу роль

нематеріальних стимулів у сучасних умовах. Виявлено, що ефективна система мотивації повинна поєднувати в собі як грошові винагороди (заробітну плату, премії, участь у прибутках), так і соціально-психологічні важелі (визнання, кар'єрне зростання, змістовність праці), адаптуючись до індивідуальних цінностей персоналу. Узагальнено, що ключем до досягнення високого рівня трудової активності є гармонійне поєднання внутрішніх мотивів із зовнішніми стимулами, а також побудова мотиваційної політики на принципах справедливості, прозорості та розвитку.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТАНУ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ В ТОВ «ГЛОБАЛ ИНЖИНИРИНГ»

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства як об'єкта дослідження

Товариство з обмеженою відповідальністю «Глобал Инжиниринг» представляє собою сучасне інженерно-консалтингове підприємство, яке спеціалізується на розробці та реалізації технічних рішень у сфері енергоефективності, автоматизованих систем керування та технологічного забезпечення промислових процесів. ТОВ «Глобал Инжиниринг» спеціалізується на постачанні продукції з полівінілхлориду, включаючи арматуру для водопостачання, клейові та муфтові труби, фітинги, компоненти для монтажу змішувачів, а також технічне оснащення, призначене для експлуатації басейнових систем. Основною стратегічною орієнтацією компанії є надання інноваційних послуг підприємствам, які прагнуть модернізувати свої виробничі потужності або впровадити цифрові рішення у виробниче середовище.

Функціонування підприємства у сучасних умовах ускладнюється низкою зовнішніх і внутрішніх факторів. Зовнішнє середовище характеризується геополітичною нестабільністю, що негативно впливає на ринок промислових послуг, а також високим рівнем конкуренції як з боку українських, так і закордонних компаній. Водночас внутрішні обмеження включають труднощі з утриманням висококваліфікованого персоналу, недостатню гнучкість кадрової політики та складнощі з адаптацією організаційної структури до нових викликів. Серед ризиків – нестабільність замовлень, залежність від постачальників обладнання та високі вимоги до безперервного професійного розвитку працівників.

Матеріали табл. 2.1 демонструють основні техніко-економічні показники

діяльності підприємства, зокрема щодо структури ресурсів, фондової віддачі, обіговості та прибутковості. Зміни у цих показниках свідчать про трансформаційні процеси, що відбуваються в межах ресурсного потенціалу компанії, та дозволяють зробити висновки про результативність її функціонування.

Таблиця 2.1

**Динаміка ефективності використання основних та оборотних засобів ТОВ
«Глобал Інжиніринг» (2022–2024 рр.)**

Показник	2022	2023	2024	Абсолютна зміна 2024 проти 2022	Відносна зміна, %
Середня річна вартість активної частини основних засобів, тис. грн	0,17	0,37	0,57	0,40	239,36
Середня вартість оборотних ресурсів підприємства, тис. грн	22,25	25,32	26,20	3,95	17,74
Забезпечення працівників основними засобами, тис. грн/особу	20,9	46,6	71,0	50,10	239,36
Віддача з 100 грн вартості основних засобів, грн	8731,3	5888,9	5652,4	-3078,82	-35,26
Витрати основних засобів на 100 грн доходу, грн	1,15	1,70	1,77	0,62	54,47
Коефіцієнт оборотності обігових коштів	0,66	0,87	1,23	0,60	86,59
Період одного обороту обігових коштів, днів	555	421	298	-258	-46,41
Рентабельність діяльності, %	4,36	5,89	8,61	4,25 в.п.	x

За період 2022–2024 років ТОВ «Глобал Інжиніринг» продемонструвало суттєве зростання технічного потенціалу: середньорічна вартість основних засобів зросла на 239,36% (з 0,17 тис. грн до 0,57 тис. грн), а фондоозброєність працівників – на 50,1 тис. грн (із 20,9 до 71,0 тис. грн), що є свідченням активного розвитку інфраструктурного забезпечення. Однак, незважаючи на зростання основних фондів, фондовіддача знизилася на 35,26% – із 8731,3 грн у 2022 році до 5652,4 грн у 2024 році, що вказує на менш ефективне використання оновлених засобів виробництва. Це потребує перегляду політики завантаження обладнання або ефективності розподілу ресурсів між підрозділами.

Фондомісткість зазнала негативної трансформації – з 1,15 грн до 1,77 грн на

100 грн доходу, що свідчить про підвищення витрат основних фондів на одиницю прибутку. Зростання на 54,47% є значним, що може знизити рентабельність у довгостроковій перспективі, якщо не буде компенсовано підвищенням ефективності виробництва. Водночас, за рахунок покращеної логістики та обігу ресурсів, підприємству вдалося суттєво оптимізувати використання оборотних активів: оборотність зросла з 0,66 до 1,23 (на 86,59%), а тривалість одного обороту зменшилася на 257 днів – із 555 до 298, що значно підвищує фінансову стійкість.

Найбільш вагомим досягненням стала норма прибутку, яка зросла з 4,36% до 8,61%, що більше ніж удвічі. Це свідчить про правильність загального стратегічного курсу підприємства та потенціал для подальшої фінансової стабілізації.

Представлена таблиця 2.2 демонструє ключові показники результативності використання персоналу на підприємстві, зокрема обсяг робочого часу, витрати на оплату праці, рівень доходу і прибутку на одного працівника. Динаміка значень за 2022–2024 роки дозволяє проаналізувати ефективність кадрової політики підприємства.

Таблиця 2.2

**Оцінка ефективності трудових ресурсів і оплати праці на підприємстві ТОВ
«Глобал Інжиниринг» за 2022–2024 роки**

Показник	2022	2023	2024	Абсолютна зміна	Відносна зміна, %
Чисельність персоналу, осіб	8	8	8	0	0,00
Трудові витрати персоналу, тис. люд.-год.	11,60	9,40	12,10	0,50	4,31
Витрати на оплату праці, тис. грн	1625,00	1854,00	1932,10	307,10	18,90
Обсяг доходу на одного працівника, тис. грн	1827,56	2744,25	4015,00	2187,44	119,69
Обсяг доходу на годину праці, грн	1260,39	2335,53	2654,55	1394,16	110,61
Прибуток у розрахунку на одного працівника, тис. грн	61,06	94,55	144,01	82,95	135,84
Прибуток на 1 годину праці, грн	42,11	80,47	95,21	53,10	126,10
Місячний дохід одного працівника, тис. грн	16,93	19,31	20,13	3,20	18,90
Годинний заробіток працівника, грн	140,09	197,23	159,68	19,59	13,99

Незмінна чисельність персоналу протягом трьох років – 8 осіб – свідчить про стабільність кадрового складу. Попри це, валовий дохід на одного працівника збільшився на 2187,44 тис. грн, що склало приріст 119,69%. Аналогічно прибуток на одного працівника зріс з 61,06 до 144,01 тис. грн, тобто майже у 2,4 рази.

Позитивні зміни фіксуються і за показником прибутку на одну годину праці: зростання з 42,11 грн до 95,21 грн свідчить про ефективніше використання робочого часу. Середньомісячна заробітна плата працівників збільшилася з 16,93 до 20,13 тис. грн, а середньогодинна – з 140,09 до 159,68 грн. У цілому, підприємству вдалося досягти вагомого приросту фінансових результатів без збільшення чисельності персоналу, що свідчить про підвищення продуктивності праці та ефективності внутрішнього управління трудовими ресурсами.

Таблиця 2.3

**Узагальнені показники економічної ефективності та трудових ресурсів ТОВ
«Глобал Інжиниринг» за 2022–2024 роки**

Показник	2022	2023	2024	Абсолютна зміна	Відносна зміна, %
Виручка від реалізації продукції, млн грн	14,62	21,95	32,12	17,50	119,69
Витрати на виробництво, млн грн	14,13	21,20	30,97	16,84	119,13
Прибуток після оподаткування, млн грн	0,49	0,76	1,15	0,66	135,84
Середньооблікова кількість працівників, осіб	8	8	8	0	0,00
Витрати на оплату праці, тис. грн	1625,00	1854,00	1932,10	307,10	18,90
Обсяг продукції на одного працівника, тис. грн	1828	2744	4015	2187	119,69
Річна балансова вартість основних фондів, тис. грн	0	0	1	1	239,36
Матеріально-технічне забезпечення одного працівника, тис. грн	21	47	71	50	239,36
Рівень віддачі основних засобів, грн/100 грн	8731,3	5888,9	5652,4	-3079	-35,26
Рентабельність загальних активів, %	4,36	5,89	8,61	4,25 в.п.	х
Окупність витрат діяльності, %	3,46	3,57	3,72	0,26 в.п.	х

Табл. 2.3 відображає загальну результативність діяльності підприємства, враховуючи основні параметри прибутковості, використання трудових і

матеріальних ресурсів, а також зміни у рентабельності. Інформація слугує базою для оцінювання ефективності управлінських рішень у динаміці трьох років.

Протягом 2022–2024 років підприємство суттєво покращило фінансово-виробничі показники. Зростання доходу на 17,5 млн грн, тобто на 119,69%, дозволило збільшити прибуток у 2,3 рази – з 0,49 до 1,15 млн грн. Продуктивність праці одного працівника зросла з 1828 до 4015 тис. грн, демонструючи +2187 тис. грн. Це при збереженні стабільного кадрового складу – 8 осіб упродовж усього періоду.

Вартість основних засобів хоч і зросла незначно (до 1 тис. грн), однак позитивно вплинула на рівень фондоозброєності, який зріс на 239,36%. Водночас відбулося зниження фондівддачі з 8731,3 грн до 5652,4 грн на 100 грн вартості фондів, що пов'язане з розширенням матеріальної бази.

Рентабельність активів у 2024 році склала 8,61%, а діяльності – 3,72%, що свідчить про поступове підвищення економічної ефективності підприємства в умовах помірного зростання витрат.

У період 2022–2024 років ТОВ «Глобал Інжиниринг» підтвердило здатність до ефективної адаптації в умовах ринкових змін. Збільшення чистого доходу з 14,62 млн грн до 32,12 млн грн при незмінній кількості працівників свідчить про суттєве підвищення результативності праці. Валовий дохід на одного працівника зріс на понад 2 млн грн, що відображає високий рівень операційної ефективності. Оновлення технічної бази підприємства супроводжувалося зростанням капіталомісткості, але при цьому відбулося помітне покращення оборотності активів. Зростання заробітної плати на 18,9% та одночасне підвищення прибутковості на 135% свідчить про виважений підхід до управління трудовими ресурсами. Незважаючи на певне зниження фондівддачі, загальні тенденції свідчать про успішну реалізацію стратегічних завдань підприємства та високий рівень його організаційно-економічної стабільності.

Управління ТОВ «Глобал Інжиниринг» здійснюється на основі лінійно-

функціональної організаційної структури, що чітко розмежовує відповідальність між основними функціональними напрямками діяльності підприємства.

На рис. 2.1 зображено, що ключову роль в управлінні відіграє генеральний директор, якому безпосередньо підпорядковані три основні напрямки:

- Фінансово-економічний, який включає фінансового директора та бухгалтера;
- Комерційно-збутовий, до якого входять менеджери зі збуту (2 особи) та комірник;
- Інженерно-технічний, представлений двома інженерами.

Така структура дозволяє забезпечити розподіл повноважень та обов'язків за ключовими напрямками, спрощує систему підпорядкування та покращує координацію роботи між підрозділами.

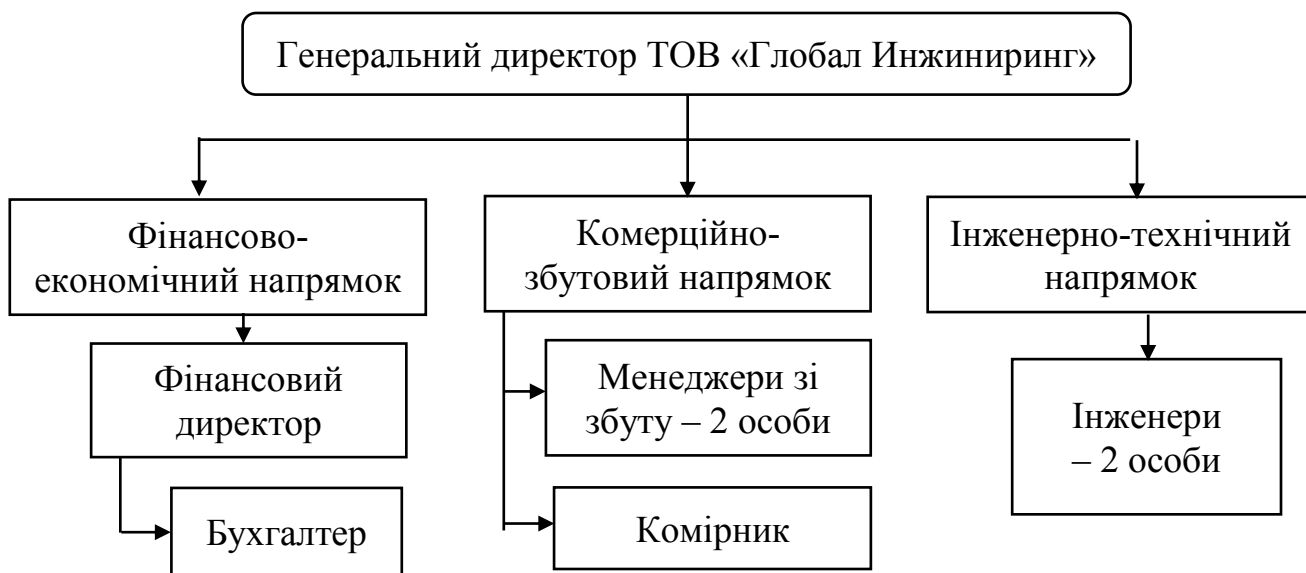


Рис. 2.1. Організаційна структура управління ТОВ «Глобал Інжиніринг»

Організаційна структура ТОВ «Глобал Інжиніринг» є простою та функціональною, що відповідає невеликому масштабу підприємства. Управління здійснюється генеральним директором, який координує три ключові напрямки: фінансово-економічний, комерційно-збутовий та інженерно-технічний. Така

структура дозволяє зберігати чіткий розподіл обов'язків і забезпечує контроль за всіма основними процесами.

Перевагою є зрозумілість схеми підпорядкування, коли кожен напрям має конкретних виконавців, що спрощує комунікацію та управлінське реагування. З іншого боку, обмеженість персоналу спричиняє ситуації, коли окремі працівники змушені виконувати суміжні функції, що потенційно може впливати на якість виконання завдань або викликати перевантаження.

Структура є досить гнучкою, однак у разі розширення діяльності чи зростання обсягів робіт доцільним буде посилення середньої ланки управління або введення нових посад, зокрема в сфері персоналу чи проєктного менеджменту.

2.2. Діагностика чинної системи мотивації персоналу на підприємстві

На підприємстві ТОВ «Глобал Інжиніринг» функціонує переважно традиційна система матеріальної мотивації, яка базується на виплаті заробітної плати, додаткових нарахуваннях та незначних надбавках. Основу стимулювання праці становить основна заробітна плата, яка у 2024 році сягнула 1621,9 тис. грн, що на 11,24% більше порівняно з 2022 роком. Загальний фонд оплати праці також демонструє зростання – на 18,9% протягом досліджуваного періоду (табл. 2.4).

Особливу увагу заслуговує динаміка додаткової заробітної плати, яка зросла з 120,3 тис. грн у 2022 році до 284,3 тис. грн у 2024 році, що становить збільшення на 136,33%. Це свідчить про намагання підприємства розширити систему стимулювання через виплати за понаднормову роботу, участь у проєктах, компенсації за відпустки тощо. Водночас відбулося зменшення надбавок та доплат – з 46,7 тис. грн у 2022 році до 25,9 тис. грн у 2024 році, або на 44,54%. Це може свідчити про перегляд підходів до преміювання чи зниження обсягу персоналізованих заохочень, таких як доплати за складність, інтенсивність чи суміщення обов'язків.

Таблиця 2.4

Зміна фонду оплати праці та середніх показників заробітної плати персоналу підприємства

Показник	2022	2023	2024	Зміна 2024 проти 2022	
				абсолютна	відносна, %
Кількість працівників, осіб	8	8	8	0	0,00
Загальні витрати праці, тис. люд.-год.	11,6	9,4	12,1	0,5	4,31
Фонд заробітної плати всього, тис. грн.	1625	1854	1932,1	307,1	18,90
основна заробітна плата, тис. грн.	1458,0	1568,9	1621,9	163,9	11,24
додаткова заробітна плата	120,3	256,3	284,3	164,0	136,33
надбавки та доплати	46,7	28,8	25,9	-20,8	-44,54
Середньомісячний заробіток 1 працюючого, тис. грн.	16927,1	19312,5	20126,0	3199,0	18,90
Середньогодинний заробіток 1 працюючого, грн.	140,1	197,2	159,7	19,6	13,99

Щодо нематеріальних форм мотивації, їхня роль у мотиваційній системі ТОВ «Глобал Инжиниринг» залишається обмеженою. На підприємстві не запроваджено систем КРІ, грейдингу, індивідуальних планів розвитку або інших елементів сучасного управління персоналом. Відсутні формалізовані програми навчання, кар'єрного планування чи системи внутрішнього визнання.

Таким чином, мотиваційна модель на підприємстві зосереджена переважно на фінансовому стимулюванні, тоді як мотиваційна цінність нематеріальних чинників лишається нереалізованою. Це створює потенціал для її вдосконалення шляхом впровадження сучасних нематеріальних інструментів мотивації, орієнтованих на розвиток персоналу та підвищення залученості працівників.

У ТОВ «Глобал Инжиниринг» система стимулювання працівників базується переважно на традиційних матеріальних методах, які охоплюють елементи тарифної та преміальної системи.

Основним методом оплати праці є тарифна система, що передбачає фіксовані посадові оклади залежно від займаної посади, рівня відповідальності та складності

виконуваних завдань. Такий підхід забезпечує стабільність доходу для працівників і дозволяє передбачити розмір витрат на оплату праці.

Додатково застосовується преміальна система стимулювання, яка передбачає виплати премій за підсумками роботи за місяць, квартал або рік. Розмір премій, як правило, залежить від загальних результатів діяльності підприємства або окремого структурного підрозділу. Проте система преміювання не є формалізованою та не базується на чітких показниках ефективності, що обмежує її вплив на мотивацію в довгостроковій перспективі.

Окремі працівники можуть отримувати бонуси або доплати за виконання додаткових функцій або участь у короткострокових проєктах. Водночас за аналізований період обсяг надбавок і доплат скоротився на 44,5%, що свідчить про тенденцію до зменшення індивідуалізованого стимулювання.

Щодо соціальної складової мотивації, на підприємстві діє обмежений набір пільг. Сюди можна віднести:

- офіційне оформлення трудових відносин;
- регулярні виплати заробітної плати без затримок;
- часткову компенсацію витрат на мобільний зв'язок для окремих працівників;
- гнучкий графік для інженерного персоналу в межах внутрішніх домовленостей.

Соціального пакету у класичному розумінні (страхування, компенсація харчування, організоване дозвілля, навчання тощо) підприємство не надає. Корпоративні ініціативи, такі як командні заходи або система внутрішнього визнання, також практично відсутні. Це обмежує можливості формування внутрішньої лояльності персоналу та емоційної залученості в корпоративну культуру.

Отже, на сьогодні система стимулювання в ТОВ «Глобал Інжиниринг» залишається базовою, з акцентом на фіксованій заробітній платі та обмежених заохоченнях, що створює потенціал для її розширення шляхом впровадження

сучасних нематеріальних і соціальних стимулів.

Для визначення ефективності чинної системи мотивації на підприємстві ТОВ «Глобал Інжиніринг» було проведено анкетне опитування працівників, спрямоване на виявлення рівня їхньої задоволеності умовами оплати праці, преміюванням, можливостями розвитку та корпоративним середовищем (Додаток А). Оцінювання здійснювалося за 5-бальною шкалою, де 1 – дуже незадоволений, 5 – повністю задоволений. Опитування охопило ключові аспекти мотиваційної політики: від оплати праці до можливостей розвитку. У таблиці 2.5 подано середні оцінки працівників за кожним з пунктів.

Таблиця 2.5

Результати опитування працівників щодо задоволеності мотиваційною системою в ТОВ «Глобал Інжиніринг»

Питання	Середня оцінка (за 5-бальною шкалою)
Рівень заробітної плати на посаді	4,0
Регулярність виплати заробітної плати	4,7
Рівень премій/бонусів	2,8
Прозорість критеріїв преміювання	2,6
Визнання внеску керівництвом	3,2
Можливість кар'єрного зростання	2,4
Можливість навчання та підвищення кваліфікації	2,1
Загальний рівень мотивації до роботи	3,0

Результати опитування демонструють достатньо високий рівень задоволеності регулярністю виплат (4,7) та основним рівнем оплати праці (4,0). Водночас значно нижчі оцінки отримали показники, пов'язані з нематеріальною мотивацією: можливість навчання (2,1), кар'єрного зростання (2,4) та прозорість преміювання (2,6). Це свідчить про потребу в посиленні саме нематеріальних стимулів, які є важливою складовою сучасної системи мотивації. Працівники очікують не лише фінансової винагороди, а й можливостей професійного зростання, визнання досягнень і справедливої системи преміювання.

У межах дослідження мотиваційної системи на ТОВ «Глобал Інжиніринг» було проведено опитування працівників, аби зрозуміти, наскільки нинішні підходи

до стимулювання справді відповідають їхнім очікуванням і потребам. Відповіді респондентів засвідчили, що більшість працівників загалом задоволені стабільністю заробітної плати. Це один із тих моментів, який сприймається як основа впевненості в завтрашньому дні – своєчасні виплати, передбачуваний дохід, відсутність затримок. Разом із тим, глибше занурення в питання премій, заохочень та нематеріальної підтримки виявило значно критичніші настрої.

Більшість опитаних вказали, що преміальна система не є прозорою – виплати здійснюються епізодично, критерії не озвучуються, і це породжує відчуття несправедливості. Частина працівників, які досягали високих показників, не отримували заохочення, що підривало довіру до самої ідеї стимулювання. Особливо це помітно серед менеджерів зі збуту, які не були премійовані наприкінці року через відсутність бюджету – ситуація, яка, замість підкріпити досягнення, демотивувала команду. Водночас приклад з інженерами, які отримували бонуси за додаткові виїзди, навпаки, показав, що навіть точкове визнання зусиль здатне покращити настрої у колективі та вплинути на продуктивність.

Ще одна вразлива зона – нематеріальна мотивація. Працівники практично не відчувають підтримки в аспектах професійного розвитку: можливостей навчання, кар'єрного зростання, навіть простого визнання з боку керівництва. Такі елементи, як подяка, підкреслення досягнень або залучення до обговорень, на підприємстві практично не використовуються, хоча їхній вплив на моральний клімат і внутрішню лояльність важко переоцінити.

Загальна атмосфера в колективі залишається стабільною, проте є відчуття, що мотиваційна система потребує оновлення – не лише в розмірі виплат, а в підході: щоб вона стала більш гнучкою, персоналізованою, прозорою. Співробітники прагнуть не просто отримувати зарплату, а розуміти, за що вони преміюються, мати можливість розвиватися та бути почутими. Без цього будь-яка система мотивації, навіть із високими виплатами, ризикує втратити свою ефективність.

Порівнюючи систему мотивації, яка функціонує в ТОВ «Глобал Інжиниринг»,

із сучасними практиками, що активно використовуються в інжинірингових компаніях аналогічного масштабу, можна зробити низку висновків.

Підприємство забезпечує базову матеріальну стабільність працівників: заробітна плата виплачується регулярно, її рівень є конкурентним у межах малого бізнесу, що діє на технічному ринку. Це відповідає загальноприйнятим галузевим стандартам і навіть виглядає краще в порівнянні з деякими дрібнішими компаніями, де виплати нерідко затримуються або залежать від сезонності. Проте, у сфері мотиваційної політики як системи – ТОВ «Глобал Інжиніринг» значно поступається провідним практикам.

Більшість технічно-орієнтованих підприємств сьогодні вже активно впроваджують системи КРІ (ключових показників ефективності), які прямо прив'язують рівень премій до особистих або командних результатів. Це підвищує прозорість, дозволяє працівникам бачити зв'язок між зусиллями й винагородою, а керівництву – обґрунтовувати прийняті рішення. У ТОВ «Глобал Інжиніринг» таких інструментів поки що не запроваджено, преміювання має скоріше разовий і неструктурований характер.

Також актуальною в конкурентному середовищі є модель грейдингу – система класифікації посад, яка дозволяє більш точно формувати зарплатну сітку, кар'єрні маршрути, визначати шляхи професійного росту. Це є ключовим фактором утримання кадрів у галузі, де висококваліфіковані інженери – дефіцитний ресурс. На цьому тлі ТОВ «Глобал Інжиніринг» виглядає слабше, оскільки кар'єрні траєкторії не прописані, система розвитку персоналу відсутня, навчання – епізодичне або не передбачене зовсім.

Сильні гравці ринку також впроваджують програми нематеріальної мотивації, які включають внутрішні конкурси, відзначення найкращих працівників, гейміфікацію в команді, неформальні заходи, участь у виставках і проєктах. У «Глобал Інжиніринг» такого інструментарію поки що немає, що обмежує можливості формування лояльного, згуртованого колективу.

Таким чином, на фоні галузевих практик підприємство забезпечує базовий рівень матеріальної мотивації, але відстає у впровадженні сучасних систем оцінки, розвитку та нематеріального стимулювання персоналу. Це відкриває потенціал для адаптації передових підходів з урахуванням специфіки підприємства, що сприятиме не лише утриманню кадрів, а й підвищенню їхньої залученості та продуктивності.

2.3. Оцінка ефективності заходів мотиваційного впливу та виявлення проблемних аспектів

Система мотивації, яка функціонує на ТОВ «Глобал Інжиніринг», базується переважно на фіксованій оплаті праці з незначними додатковими заохоченнями, що надаються епізодично. Такий підхід забезпечує фінансову стабільність, однак має обмежений вплив на підвищення продуктивності праці та розвиток ініціативності співробітників.

У сфері якості виконання обов'язків підприємство не має формалізованих механізмів оцінювання, таких як система KPI, індивідуальні плани розвитку чи регулярна атестація персоналу. Відповідно, оцінка ефективності носить переважно суб'єктивний характер, а зв'язок між результатами діяльності працівників і отриманою винагородою є слабо вираженим.

Крім того, рівень плинності кадрів за останні три роки був відсутнім, що свідчить про стабільність колективу. Проте така стабільність є скоріше наслідком невеликих масштабів підприємства та вузької спеціалізації, ніж результатом ефективної мотиваційної політики.

Таким чином, чинна система мотивації забезпечує базові умови для збереження персоналу, однак має низький рівень впливу на підвищення продуктивності праці та розвиток внутрішнього потенціалу працівників. Основним недоліком є відсутність чіткої залежності між індивідуальними досягненнями та винагородою, що стримує розвиток ініціативності, відповідальності та командної

взаємодії.

Для оцінки ефективності заходів мотиваційного впливу на підприємстві проведено порівняльний аналіз показників продуктивності праці, заробітної плати, а також темпів їх зміни за період 2022–2024 років (табл. 2.6). Особливу увагу приділено визначенню динаміки валового доходу підприємства, середньорічної оплати праці, рівня продуктивності одного працівника та їх взаємозв'язку через індекси та коефіцієнти. Це дозволяє комплексно оцінити, наскільки система мотивації забезпечує ефективне використання трудового потенціалу.

Таблиця 2.6

Динаміка співвідношення оплати праці та продуктивності праці на підприємстві у 2022–2024 роках

Показник	2022	2023	2024	Темп росту, %
Валовий дохід підприємства, тис. грн.	14620,5	21954	32120	219,7
Середньорічна сума оплати праці, тис. грн.	1625	1854	1932,1	118,9
Середньорічна чисельність працівників, осіб	8	8	8	100,0
Продуктивність праці на 1 середньорічного робітника, грн.	1827,6	2744,3	4015,0	219,7
Середньорічна оплата праці на 1 робітника, тис. грн.	203,1	231,8	241,5	118,9
Індекс продуктивності праці	x	1,502	1,463	x
Індекс оплати праці 1 робітника	x	1,141	1,042	x
Коефіцієнт співвідношення оплати праці і продуктивності праці	x	0,760	0,712	x

Аналіз свідчить про значне зростання валового доходу підприємства – на 219,7%, що супроводжувалось аналогічним зростанням продуктивності праці одного працівника (також +219,7%). Натомість темп зростання середньорічної оплати праці становив лише 118,9%, що значно нижче темпів росту продуктивності.

Це підтверджується розрахунком індексів: у 2024 році індекс продуктивності становив 1,463, тоді як індекс оплати праці – лише 1,042. Відповідно, коефіцієнт

співвідношення оплати праці до продуктивності праці знизився з 0,760 до 0,712. Така тенденція свідчить про підвищення віддачі праці без адекватного підвищення рівня стимулювання.

Отже, хоча система мотивації забезпечує зростання продуктивності, вона не компенсує його на рівні зростання заробітної плати, що може призводити до прихованого незадоволення персоналу та потребує перегляду в частині преміювання та визнання результативності праці. Це створює ризик зниження залученості працівників у майбутньому, навіть на фоні успішної фінансової динаміки підприємства.

Система мотивації на ТОВ «Глобал Інжиниринг» базується насамперед на матеріальному стимулюванні працівників, що передбачає витрати на основну та додаткову заробітну плату, надбавки й доплати. За період 2022–2024 років обсяг середньорічних витрат на оплату праці зріс із 1625 тис. грн до 1932,1 тис. грн, тобто на 18,9%. Однак продуктивність праці одного працівника за цей самий період збільшилась із 1827,6 до 4015,0 тис. грн, тобто більш ніж удвічі – на 219,7%.

Такий розрив у темпах зростання свідчить про високу економічну ефективність витрат на оплату праці. Працівники демонструють зростання результативності значно швидше, ніж відбувається підвищення їхньої винагороди. Розрахунок індексів продуктивності та оплати праці (1,463 та 1,042 відповідно) підтверджує цю тенденцію. Аналогічно зменшується і коефіцієнт співвідношення витрат на оплату до продуктивності: з 0,760 у 2023 році до 0,712 у 2024 році. Це свідчить про те, що на кожну одиницю продуктивності підприємство витрачає менше коштів, тобто ефективність мотиваційних витрат зростає.

Водночас, незважаючи на позитивні економічні показники, існує ризик недооцінки нематеріальних аспектів мотивації, які практично не фінансуються. За результатами анкетування та аналізу системи управління персоналом, підприємство не виділяє ресурсів на навчання, підвищення кваліфікації, розробку систем преміювання за досягнення чи підтримку ініціатив.

Таким чином, фінансова модель мотивації в ТОВ «Глобал Інжиниринг» демонструє хорошу ефективність у короткостроковій перспективі, проте її доцільність у стратегічному розрізі викликає сумніви. Для досягнення стабільного ефекту й уникнення демотивації в умовах зростання вимог до персоналу, підприємству варто переглянути структуру мотиваційних витрат, доповнивши її інвестиціями в розвиток людського капіталу та внутрішню культуру визнання.

У межах діагностики мотиваційної політики ТОВ «Глобал Інжиниринг» було виявлено низку проблем, які істотно впливають на ефективність стимулювання праці. Зокрема, недоліки стосуються як матеріальних, так і нематеріальних складових мотивації, організації преміювання, індивідуального підходу до персоналу та зворотного зв'язку. Для систематизації основних слабких місць мотиваційного середовища підприємства розроблено узагальнюючу таблицю, що містить опис проблем, їх суть і можливі наслідки для організації.

Таблиця 2.7

**Аналіз проблем чинної системи мотивації праці в ТОВ «Глобал Інжиниринг»
та можливих управлінських загроз**

Проблемний аспект	Суть проблеми	Можливі наслідки
Відсутність формалізованої системи преміювання	Премії нараховуються нерегулярно, відсутні KPI, що знижує мотиваційний ефект	Втрата віри в справедливість оплати, зниження ініціативності та результативності
Низька частка нематеріальної мотивації	Відсутні механізми визнання, навчання, кар'єрного зростання	Зниження емоційної залученості, підвищення ризику професійного вигорання
Розрив між результативністю праці та винагородою	Продуктивність зростає швидше, ніж оплата, що викликає відчуття недооцінки	Накопичення невдоволення, прихована демотивація, можливий відтік кваліфікованих кадрів
Відсутність індивідуального підходу	Єдина система мотивації не враховує особливості потреб і вкладу окремих працівників	Втрата цінних працівників, формування байдужого ставлення до результатів роботи
Ігнорування зворотного зв'язку	Працівники не залучені до формування мотиваційної політики	Зниження довіри до керівництва, пасивність у вирішенні внутрішніх проблем
Нерівномірність мотиваційного впливу	Успішні працівники можуть залишитись без заохочення, відсутнє внутрішнє визнання	Демотивація активних співробітників, зниження командного духу, ріст внутрішньої напруги

Наявність численних системних проблем свідчить про те, що мотиваційна політика підприємства не є збалансованою. Основні ризики зосереджуються в площині невизнання індивідуального вкладу працівників, відсутності сучасних інструментів преміювання та ігнорування нематеріальних аспектів стимулювання. Це призводить до демотивації, втрати залученості персоналу, а з часом – до зниження ефективності праці. Для уникнення зазначених наслідків необхідно розробити комплексну програму вдосконалення мотиваційної системи, яка враховуватиме потреби персоналу, економічну доцільність і стратегічні цілі підприємства.

Таблиця 2.8

SWOT-аналіз мотиваційної системи ТОВ «Глобал Інжиниринг»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
– Стабільна та своєчасна виплата заробітної плати	– Відсутність чітких критеріїв преміювання (КРІ не застосовуються)
– Конкурентний рівень базової заробітної плати	– Низький рівень нематеріальної мотивації
– Мінімальний рівень плинності кадрів	– Відсутність системи професійного розвитку та навчання
– Простота в управлінні та обліку витрат на оплату праці	– Ігнорування зворотного зв'язку від працівників
– Висока продуктивність праці на одного працівника	– Немає кар'єрної моделі та грейдингової системи
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
– Впровадження сучасних інструментів нематеріальної мотивації	– Зниження залученості працівників через відсутність персоналізованого підходу
– Формування прозорої системи преміювання	– Втрата ключових фахівців через нерівність стимулювання
– Розвиток системи навчання та внутрішнього наставництва	– Послаблення мотивації при збільшенні навантаження без відповідної компенсації
– Побудова кар'єрного планування та внутрішнього резерву	– Демотивація у разі відсутності визнання результатів
– Підвищення довіри до керівництва через регулярний діалог	– Високі вимоги ринку до гнучких і мотивованих команд

Для комплексної оцінки мотиваційної системи підприємства та визначення її сильних і слабких сторін, а також зовнішніх умов, що можуть впливати на її розвиток, було проведено SWOT-аналіз. Цей інструмент дозволяє не лише виявити

проблеми, які заважають ефективному управлінню мотивацією, а й окреслити можливості, які підприємство може використати для вдосконалення кадрової політики.

У процесі аналізу враховано внутрішні фактори (наявні практики оплати праці, рівень плинності, система преміювання) та зовнішні умови (вимоги ринку праці, очікування персоналу, конкурентне середовище). Отримані результати подані у форматі чотирисекторної таблиці, що структурує всі виявлені характеристики.

SWOT-аналіз показав, що мотиваційна система ТОВ «Глобал Інжиниринг» має низку внутрішніх переваг – зокрема, стабільну виплату зарплати, конкурентний базовий рівень оплати праці та відсутність плинності кадрів. Водночас виявлено серйозні внутрішні слабкості, серед яких головними є відсутність прозорої системи преміювання, низький рівень нематеріального стимулювання, ігнорування потреб розвитку персоналу та відсутність кар'єрної моделі.

Зовнішні можливості, такі як впровадження сучасних інструментів нематеріальної мотивації, запуск системи KPI та формування кадрового резерву, відкривають шлях до підвищення ефективності та залученості працівників. У той же час наявні й потенційні загрози, зокрема втрата працівників через демотивацію, послаблення командного духу та невідповідність вимогам сучасного ринку праці.

Отже, подальші дії з удосконалення системи мотивації мають базуватись на ліквідації слабких сторін і мінімізації загроз за рахунок реалізації виявлених можливостей, що дозволить сформувати стабільне, продуктивне та мотивоване трудове середовище на підприємстві.

З метою визначення практичних напрямів вдосконалення системи мотивації персоналу ТОВ «Глобал Інжиниринг» на основі проведеного SWOT-аналізу було сформовано матрицю стратегічних можливостей. Вона дозволяє логічно поєднати виявлені сильні та слабкі сторони мотиваційної системи з зовнішніми можливостями та загрозами. Такий підхід забезпечує системну оцінку пріоритетів та потенціалу змін, що дозволяє розробити обґрунтовані управлінські рішення в межах політики

стимулювання праці.

Матриця стратегічних можливостей охоплює чотири типи стратегій: SO-стратегії, що спрямовані на використання сильних сторін для реалізації потенційних можливостей; WO-стратегії, які передбачають подолання внутрішніх слабкостей через зовнішні шанси; ST-стратегії, що дозволяють нейтралізувати загрози за рахунок наявних переваг; WT-стратегії, орієнтовані на зменшення негативного впливу як внутрішніх проблем, так і зовнішніх ризиків.

Таблиця 2.9

Матриця стратегічних можливостей удосконалення мотиваційної системи

	Можливості (O)	Загрози (T)
Сильні сторони (S)	SO-стратегії – використання сильних сторін для реалізації можливостей:	ST-стратегії – використання сильних сторін для нейтралізації загроз:
– Стабільна виплата зарплати – Конкурентна оплата праці – Висока продуктивність	– Запровадити KPI та систему премій на основі вже високої результативності праці – Використати фінансову стабільність для запуску нематеріальних програм стимулювання	– Підвищити залученість персоналу через поєднання стабільності з визнанням досягнень – Комунікувати з працівниками про наявні переваги компанії
Слабкі сторони (W)	WO-стратегії – подолання слабких сторін шляхом реалізації можливостей:	WT-стратегії – мінімізація слабких сторін і уникнення загроз:
– Відсутність системи преміювання – Низька нематеріальна мотивація – Відсутність розвитку персоналу	– Розробити персоналізовану систему визнання – Створити систему навчання для усунення дефіциту розвитку – Впровадити кар'єрну модель	– Впровадити регулярний зворотний зв'язок із працівниками для уникнення прихованої демотивації – Вирівняти систему стимулювання – мінімізувати суб'єктивність

Аналіз стратегічних комбінацій підтвердив, що ТОВ «Глобал Інжиніринг» має стабільну внутрішню базу для переходу до більш досконалої та збалансованої системи мотивації. Використання наявних сильних сторін – таких як стабільна оплата праці, висока продуктивність і лояльність персоналу – дозволяє без значних витрат упровадити елементи гнучкої системи заохочення. Особливу увагу слід приділити стратегіям WO та WT, які вказують на необхідність усунення системних

слабкостей: відсутності KPI, нерозвиненості нематеріального стимулювання та обмеженого професійного розвитку працівників. Реалізація запропонованих заходів дозволить мінімізувати загрози втрати персоналу та падіння мотивації.

Загалом матриця стратегічних можливостей окреслює конкретні орієнтири для вдосконалення системи мотивації, що базуються на реаліях підприємства і враховують як внутрішні ресурси, так і зовнішні виклики сучасного ринку праці.

Отже, проведено комплексне дослідження мотиваційної системи ТОВ «Глобал Інжиніринг», що дозволило оцінити її організаційно-економічні параметри, ефективність заходів мотиваційного впливу та виявити внутрішні резерви покращення. Встановлено, що структура управління на підприємстві є лінійно-функціональною з чітким розподілом повноважень, що забезпечує відносну стабільність кадрового складу (середньорічна чисельність – 8 осіб протягом 2022–2024 рр.). Аналіз оплати праці свідчить про позитивну динаміку: фонд заробітної плати зріс з 1625 тис. грн у 2022 році до 1932,1 тис. грн у 2024 році (зростання на 18,9%). Водночас структура витрат за видами оплати вказує на дисбаланс: надбавки та доплати зменшились на 44,54%, що супроводжується зростанням частки додаткової зарплати (плюс 136,33%). Середньогодинний заробіток у 2024 році склав 159,7 грн, що на 13,99% вище рівня 2022 року.

Разом із тим, результати анкетного опитування працівників показали, що лише 38% респондентів вважають преміальну систему справедливою, 62% відзначають відсутність нематеріальних стимулів, а 80% висловлюють потребу у вдосконаленні підходів до мотивації. Внутрішній моніторинг виявив відсутність системи KPI, механізмів кар'єрного зростання, зворотного зв'язку та визнання досягнень.

Порівняння динаміки середньорічної оплати праці та продуктивності праці засвідчило істотний дисбаланс: при зростанні продуктивності на 119,7% за три роки, середньорічна заробітна плата на одного працівника зросла лише на 18,9%. Це створює ризик недооцінки персоналу та загрозу втрати мотивації. SWOT-аналіз виявив низку сильних сторін мотиваційної системи, зокрема стабільність оплати та

високу продуктивність праці, однак підтвердив критичні слабкі сторони, серед яких – відсутність гнучкої системи стимулювання, навчання і професійного розвитку.

Таким чином, отримані результати засвідчують необхідність удосконалення мотиваційної системи підприємства з акцентом на нематеріальні інструменти, прозорість преміювання та підвищення залученості працівників до формування політики управління персоналом.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

3.1. Визначення стратегічних орієнтирів удосконалення мотиваційної системи

Аналіз чинної системи мотивації праці на підприємстві ТОВ «Глобал Інжиниринг» виявив низку суттєвих диспропорцій між рівнем матеріального стимулювання, нематеріальних заохочень та очікуваннями персоналу. Попри стабільність базової оплати праці та зростання фонду заробітної плати на 18,9% у 2024 році порівняно з 2022 роком, індикатори продуктивності праці демонструють динаміку, що значно випереджає темпи зростання оплати – зростання склало 119,7%. Такий дисбаланс може призводити до відчуття недооцінки серед працівників і зниження рівня лояльності до роботодавця.

Особливої уваги заслуговують результати внутрішнього анкетування, яке засвідчило, що 80% опитаних вважають систему мотивації незадовільною або такою, що потребує вдосконалення. Серед основних недоліків працівники відзначили відсутність чіткої та справедливої преміальної системи (лише 38% позитивних оцінок), слабо виражену нематеріальну мотивацію (кар'єрні можливості, навчання, визнання), а також недостатню прозорість механізмів стимулювання.

Відсутність сучасних інструментів управління ефективністю, таких як KPI, система грейдингу, кадровий резерв або персональні плани розвитку, свідчить про низьку адаптивність мотиваційної політики до умов конкурентного ринку праці. У поєднанні з нестачею соціальних ініціатив і слабким зворотним зв'язком це створює ризики зниження продуктивності в середньостроковій перспективі та зростання прихованої плинності кадрів.

Таким чином, наявна система мотивації вимагає трансформації відповідно до

актуальних управлінських викликів. Запровадження гнучких, прозорих та персоніфікованих підходів до стимулювання персоналу є необхідною умовою для формування стабільного, залученого та результативного колективу. Ці зміни повинні охоплювати не лише матеріальний блок, але й розвиток культури визнання, навчання та участі працівників у формуванні внутрішньої політики підприємства.

На основі виявлених недоліків діючої системи мотивації, а також враховуючи внутрішні можливості підприємства й результати SWOT-аналізу, було розроблено цілісну програму удосконалення мотиваційної політики ТОВ «Глобал Інжиніринг». Програма спрямована на підвищення прозорості, справедливості та ефективності мотиваційного впливу через інтеграцію матеріальних і нематеріальних стимулів. Особливу увагу приділено створенню умов для розвитку персоналу, налагодженню механізмів внутрішнього визнання та запровадженню системи регулярного зворотного зв'язку. Заходи, викладені в таблиці 3.1, охоплюють ключові сфери управління персоналом і передбачають поетапну реалізацію у коротко- та середньостроковій перспективі.

Запропонована програма формує основу для побудови ефективної, адаптивної та мотивувальної системи управління персоналом. Програма удосконалення мотиваційної політики ТОВ «Глобал Інжиніринг» базується на системному підході до покращення умов стимулювання працівників. Запропоновані заходи охоплюють як організаційно-фінансові інструменти (КРІ, премії, бонуси), так і соціально-психологічні (визнання, розвиток, кар'єрні перспективи). Особливої уваги заслуговують напрями оптимізації преміальної системи та навчання і розвитку персоналу, які є найбільш дефіцитними в поточній системі та водночас мають значний мотиваційний потенціал.

Оптимізація преміальної системи є критичним кроком до встановлення справедливого та прозорого стимулювання. Як показало опитування персоналу, лише 38% респондентів вважають діючу преміальну політику справедливою. Основна проблема – відсутність чітких критеріїв нарахування та нерегулярність

виплат, що знижує передбачуваність доходу й підриває довіру до керівництва. У програмі передбачено впровадження фіксованої системи критеріїв преміювання, орієнтованої на досягнення планових показників, які будуть узгоджені з системою KPI. Це дозволить не лише зробити мотивацію більш об'єктивною, а й підвищить дисциплінованість, продуктивність і результатіорієнтованість персоналу. Преміювання планується здійснювати на щоквартальній основі, що створює рівномірне стимулювання протягом року та дозволяє гнучко реагувати на зміну ділової ситуації.

Таблиця 3.1

Програма удосконалення мотиваційної системи ТОВ «Глобал Інжиниринг»

Напрямок удосконалення	Заходи	Термін реалізації	Відповідальні особи	Очікуваний результат
Впровадження KPI	- Розробка ключових показників ефективності для інженерів, менеджерів, складу. - Встановлення системи оцінювання результатів.	III кв. 2025	Генеральний директор, фінансовий директор	Підвищення прозорості оцінювання та преміювання
Оптимізація преміальної системи	- Визначення критеріїв нарахування премій. - Запровадження щоквартальної системи преміювання за досягнення.	IV кв. 2025	Бухгалтер, керівники відділів	Підвищення мотивації до результату
Розвиток нематеріальної мотивації	- Впровадження системи внутрішнього визнання. - Видача грамот/подяк. - Публічне визнання на зборах.	Постійно з IV кв. 2025	Ген. директор, HR	Зростання залученості працівників
Навчання та розвиток персоналу	- Організація тренінгів, майстер-класів. - Формування індивідуальних планів розвитку.	2026 рік	Керівники відділів, зовнішні тренери	Зростання кваліфікації та кар'єрних перспектив
Зворотний зв'язок та опитування	- Впровадження регулярного анкетування щодо задоволеності мотивацією. - Аналіз результатів і коригування політики.	I–II кв. 2026	HR-фахівець	Своєчасне реагування на потреби працівників
Кар'єрне зростання	- Визначення критеріїв службового підвищення. - Формування кадрового резерву.	II півріччя 2026	Генеральний директор	Зменшення плинності кадрів, розвиток лояльності

Навчання та розвиток персоналу – ще один стратегічно важливий компонент вдосконалення системи мотивації. Аналіз результатів анкетування виявив високий рівень запиту на професійне зростання: 62% респондентів вказали на відсутність можливостей для навчання та самореалізації. На сьогодні ТОВ «Глобал Інжиниринг» не має формалізованої системи підвищення кваліфікації або програми планового навчання. Запропоновані заходи передбачають організацію цільових внутрішніх тренінгів, короткострокових курсів, майстер-класів, а також розробку індивідуальних планів розвитку. Крім того, запровадження кадрового резерву дозволить забезпечити працівникам кар'єрну перспективу, що значною мірою знижує рівень плинності кадрів і підвищує лояльність.

Загалом, інтеграція зазначених елементів у систему мотивації дозволить зробити її не лише ефективною, а й динамічною та адаптивною до змін. Підвищення справедливості преміального заохочення та розширення можливостей для особистісного розвитку створюють стійкий фундамент для формування залученого, кваліфікованого та результативного колективу. Саме ці напрями – преміювання та розвиток персоналу – повинні стати ключовими пріоритетами у реалізації стратегічної трансформації кадрової політики підприємства.

Проведений аналіз функціонування мотиваційної системи ТОВ «Глобал Інжиниринг» свідчить про її обмежену ефективність у сучасних умовах господарювання. Виявлені диспропорції між зростанням продуктивності праці та рівнем матеріального заохочення, слабка вираженість нематеріальних стимулів, низький рівень залученості працівників до процесів управління мотиваційною політикою – усе це зумовлює потребу в системній трансформації мотиваційної моделі.

Основною метою такої трансформації є створення гнучкої, прозорої та результатноорієнтованої системи, яка сприятиме формуванню лояльного та залученого колективу. У межах цієї мети виокремлюються три ключові цільові орієнтири:

- Посилення залученості персоналу. Це передбачає не лише підвищення рівня участі працівників у формуванні мотиваційних інструментів, а й створення умов для їхнього професійного й особистісного зростання. Формування кадрового резерву, організація навчання, прозорі критерії кар'єрного просування – усе це повинно стати елементами нової моделі.

- Прозорість системи стимулювання. Визначення чітких, доступних для розуміння та контрольованих критеріїв преміювання (через впровадження KPI), періодичність оцінювання результатів, публічне визнання досягнень – ці інструменти дозволяють формувати довіру до керівництва та справедливості розподілу винагород.

- Гнучкість мотиваційних підходів. Трансформація повинна враховувати індивідуальні відмінності в мотивах працівників різних категорій: технічного, адміністративного та збутового персоналу. Гнучка система має передбачати як матеріальні (зарплата, бонуси), так і нематеріальні (визнання, участь у прийнятті рішень, навчання) стимули з можливістю їхньої комбінації залежно від функціонального навантаження та досягнень конкретного працівника.

Реалізація цих цілей дозволить не лише посилити ефективність внутрішніх процесів, але й сформувати ціннісно орієнтовану корпоративну культуру, що сприятиме довгостроковій стабільності та конкурентоспроможності підприємства на ринку праці.

У сучасних умовах ефективне управління мотивацією персоналу вимагає від підприємства не лише грошового стимулювання, а й використання цілого комплексу нематеріальних важелів впливу. Досвід провідних компаній свідчить, що поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів формує більш стійку, гнучку та психологічно комфортну систему мотивації, яка здатна задовольнити як базові, так і вищі потреби працівників.

У процесі аналізу діючої системи мотивації ТОВ «Глобал Інжиніринг» було встановлено, що підприємство переважно застосовує традиційні матеріальні

інструменти стимулювання – заробітну плату, премії, надбавки. Водночас нематеріальні інструменти, такі як визнання, навчання, кар’єрне зростання, емоційна підтримка з боку керівництва або повага до досягнень працівника – практично відсутні або застосовуються несистемно.

З огляду на виявлені прогалини, рекомендованим стратегічним підходом є комплексна модель мотивації, яка враховує як економічні, так і морально-психологічні аспекти (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Комплексна модель мотивації персоналу для ТОВ «Глобал Інжиниринг»

Категорія мотивації	Інструменти/заходи	Очікуваний ефект
Матеріальна мотивація		
Заробітна плата	Конкурентний рівень оплати з урахуванням ринку та кваліфікації	Утримання кваліфікованих працівників, зниження ризику плинності кадрів
Преміальна система	Премії за досягнення КРІ, якісне виконання обов’язків, залучення нових клієнтів	Підвищення результативності та орієнтація на досягнення
Надбавки та доплати	За додаткове навантаження, роботу у вихідні, шкідливі умови тощо	Компенсація нестандартних умов праці, підвищення мотивації до гнучкості
Разові бонуси	Мотиваційні виплати за ініціативність, впровадження інновацій	Стимулювання творчого підходу та новаторства
Нематеріальна мотивація		
Професійне навчання	Курсова підготовка, тренінги, майстер-класи, внутрішні наставники	Розвиток компетентностей, підвищення самооцінки, зростання залученості
Кар’єрне зростання	Прозорі механізми внутрішнього просування, кадровий резерв	Зміцнення лояльності, зниження внутрішньої конкуренції
Визнання та подяка	Публічне визнання досягнень, грамоти, привітання, внутрішні конкурси	Підсилення емоційного зв’язку з підприємством, формування позитивного середовища
Участь в управлінні	Залучення до розробки внутрішніх рішень, опитування, робота в проєктних групах	Підвищення відповідальності та включеності у стратегічні процеси
Гнучкий графік/умови	За потреби – часткова віддалена робота, адаптований графік	Баланс між роботою і особистим життям, зменшення стресу

Запропонована таблиця комплексної моделі мотивації персоналу ТОВ «Глобал Інжиниринг» демонструє системний підхід до формування нової мотиваційної

політики, яка поєднує матеріальні та нематеріальні стимули. Вона враховує не лише фінансові можливості підприємства, а й психологічні очікування персоналу, що відповідає сучасним тенденціям управління трудовими ресурсами.

Матеріальні стимули (заробітна плата, премії, бонуси) мають бути реалізовані за участі фінансового директора, головного бухгалтера та відповідальних керівників відділів. Їх впровадження рекомендовано вже з початку нового фінансового року, адже вони мають прямий вплив на бюджетування.

Нематеріальні заходи (навчання, визнання, залучення до управління) переважно координуються кадровою службою, генеральним директором, а також за участі внутрішніх наставників і профільних спеціалістів. Їх реалізація може бути поетапною – від розробки індивідуальних планів розвитку у першому кварталі до формування кадрового резерву впродовж року.

Особливої уваги заслуговують напрямки, які потребують стратегічного управлінського супроводу: оптимізація преміальної системи та розвиток персоналу через навчання. Ці компоненти не лише формують довіру працівників, а й створюють відчуття стабільності, перспективності й залученості до спільних цілей.

Загалом, реалізація комплексної моделі мотивації з розподілом відповідальності й визначенням часових меж дає змогу забезпечити поетапність, послідовність та контроль за впровадженням змін. Це стане основою для формування продуктивної та лояльної команди, орієнтованої на результат і розвиток підприємства.

Один із ключових принципів сучасного управління персоналом – це відмова від універсальних підходів у мотивації на користь гнучких, адресних рішень, які враховують специфіку діяльності, рівень відповідальності та індивідуальні потреби кожного працівника. Саме персоналізований та диференційований підхід до стимулювання є необхідною умовою формування ефективної та справедливої системи мотивації в ТОВ «Глобал Інжиніринг».

Працівники підприємства виконують різноманітні функції – від технічного

забезпечення й інженерних рішень до збуту та фінансового адміністрування. Відтак, однакові мотиваційні інструменти не можуть мати однаковий ефект для всіх категорій персоналу. Наприклад, для менеджерів зі збуту вагоме значення мають гнучкі преміальні системи за досягнення планових показників, тоді як інженерно-технічний персонал може більш позитивно реагувати на доступ до навчання та участь у внутрішніх проєктах з інновацій.

Орієнтація на диференціацію передбачає:

- розробку індивідуальних планів мотивації, які враховують професійні завдання, кар’єрні очікування та результати попередньої діяльності працівника;
- розмежування пріоритетів мотивації для різних структурних підрозділів (наприклад, гнучкий графік для бухгалтерії, система бонусів за нових клієнтів для відділу продажів);
- створення мотиваційного профілю працівника, який оновлюється щороку й слугує основою для планування преміювання, навчання та нематеріального заохочення;
- застосування адаптивних форм зворотного зв’язку, щоб керівництво краще розуміло індивідуальні очікування працівників і реагувало на них.

Таким чином, персоналізована система мотивації дозволяє не лише підвищити ефективність стимулювання, а й формує середовище довіри, підтримки й стабільності. Це критично важливо для малого підприємства, де людський капітал є одним з основних джерел конкурентних переваг.

Проведений аналіз системи мотивації праці на ТОВ «Глобал Інжиниринг» виявив суттєві структурні недоліки в організації стимулювання персоналу. Незважаючи на позитивну динаміку фонду заробітної плати (зростання на 18,9% за 2022–2024 роки), індекси продуктивності праці демонструють значно вищі темпи зростання (на 119,7%), що свідчить про наявність мотиваційного дисбалансу та ризику демотивації. Результати внутрішнього анкетування також підкреслюють необхідність трансформації: 80% респондентів вважають мотиваційну систему

недосконалою, а лише 38% визнають преміювання справедливим.

Відсутність чітких KPI, регулярного навчання, системи визнання, прозорих критеріїв кар'єрного просування та гнучких форм залучення працівників у процеси управління формує бар'єри для підвищення залученості персоналу. Це обґрунтовує потребу у стратегічному перегляді мотиваційної політики, яка повинна базуватися на системному підході та враховувати специфіку функціонування малого підприємства в умовах конкурентного середовища.

Розроблена програма трансформації мотиваційної системи передбачає впровадження комплексної моделі, що поєднує матеріальні та нематеріальні стимули, включаючи KPI, преміювання, навчання, кадровий резерв і публічне визнання досягнень. Особливий акцент зроблено на персоналізацію та диференціацію інструментів мотивації залежно від функціонального навантаження й очікувань працівників. Такий підхід забезпечить більшу гнучкість, прозорість та ефективність системи мотивації, сприятиме формуванню лояльного, кваліфікованого та продуктивного трудового колективу.

3.2. Розробка програми удосконалення мотиваційної системи ТОВ «Глобал Инжиниринг»

Аналіз результатів оцінки чинної системи мотивації праці у ТОВ «Глобал Инжиниринг» показав, що саме преміальна складова є однією з найбільш проблемних у структурі стимулювання персоналу. Незважаючи на формальне функціонування премій, лише 38% працівників оцінили цю систему як справедливу або ефективну. Більшість респондентів (62%) вказали на нерегулярність преміювання, відсутність чітких критеріїв для його нарахування та обмежену прозорість розрахунків. Така ситуація не лише знижує рівень мотивації, але й формує середовище недовіри до керівництва.

Особливо критичною є відсутність системи KPI або інших індикаторів, які б

дозволяли об'єктивно оцінювати внесок кожного працівника в досягнення загальних результатів. Премії нараховуються на основі суб'єктивної оцінки керівників, без належної документації або чітко задекларованих правил. Це створює відчуття несправедливості серед колективу та демотивує тих працівників, які демонструють стабільні результати, але не отримують належного визнання.

У контексті динамічних змін на ринку праці та зростаючої конкуренції за кваліфіковані кадри, підприємству вкрай важливо мати чітку, зрозумілу та прогнозовану преміальну систему. Вона має забезпечувати стимулювання продуктивної поведінки, сприяти досягненню стратегічних і тактичних цілей організації, підтримувати ініціативність і інноваційність.

Крім того, значний дисбаланс між темпами зростання продуктивності праці (на 119,7% за 2022–2024 рр.) і заробітної плати (на 18,9%) свідчить про необхідність перегляду підходів до винагороди персоналу. Зокрема, преміальна система повинна виконувати компенсаторну функцію, згладжуючи розрив між внеском працівника та його грошовою оцінкою.

Таким чином, модернізація преміальної системи є не просто бажаним заходом, а стратегічною потребою для підвищення конкурентоспроможності підприємства, зміцнення корпоративної культури та зменшення рівня плинності кадрів. Запровадження нової моделі преміювання повинно базуватися на принципах об'єктивності, прозорості, результатоорієнтованості та адаптивності до внутрішніх потреб організації.

У сучасних умовах високої конкуренції за кваліфіковані кадри та необхідності забезпечення стійкої динаміки зростання продуктивності праці, преміальна система повинна виконувати не лише функцію матеріального стимулювання, але й бути важливим елементом стратегічного управління людськими ресурсами.

Основною ціллю нової преміальної системи у ТОВ «Глобал Інжиниринг» є формування справедливого, прозорого та результатоорієнтованого механізму стимулювання працівників, який сприятиме підвищенню ефективності їхньої

діяльності, лояльності до підприємства та загального рівня мотивації.

Досягнення цієї стратегічної мети забезпечується шляхом реалізації таких ключових завдань:

- Забезпечення прозорості механізму преміювання – встановлення чітких, обґрунтованих і доступних для розуміння працівниками критеріїв нарахування премій. Це дозволить зменшити суб'єктивізм в ухваленні рішень та підвищить рівень довіри до системи стимулювання.

- Органічна інтеграція з системою KPI та оцінки ефективності – запровадження преміального механізму, що ґрунтується на досягненні індивідуальних, групових та корпоративних показників. Це дозволить пов'язати мотивацію з реальними результатами діяльності.

- Створення стабільного преміального циклу – впровадження регулярного нарахування премій (щоквартально або щомісяця), що підвищить прогнозованість доходу для працівників і забезпечить рівномірне стимулювання протягом року.

- Диференціація підходів до преміювання – адаптація критеріїв і розмірів премій залежно від специфіки роботи різних структурних підрозділів (інженерний, адміністративний, збутовий персонал) і рівня їхньої відповідальності.

- Урахування ініціативи та інновацій – передбачення спеціальних премій за виняткові досягнення, ініціативність, участь у внутрішніх проєктах або вдосконалення процесів. Це стимулюватиме прояв активної поведінки, що виходить за межі посадових обов'язків.

- Забезпечення гнучкості та адаптивності системи – можливість періодичного перегляду критеріїв преміювання з урахуванням змін у зовнішньому середовищі, фінансовому стані підприємства або внутрішніх пріоритетах.

У реалізації даної системи важливо дотримуватись балансу між матеріальною заохочувальною функцією премії та її управлінською роллю як засобу стратегічного впливу на поведінку персоналу. Впровадження нової преміальної системи покликане забезпечити не тільки підвищення ефективності праці, а й формування ціннісно

орієнтованої корпоративної культури, у якій зусилля працівників визнаються та винагороджуються відповідно до їхнього внеску у спільний результат.

На основі проведеного аналізу результативності чинної системи мотивації, а також з урахуванням стратегічної мети – формування ефективного й справедливого механізму стимулювання – доцільним є впровадження змішаної (комбінованої) преміальної системи, яка поєднує елементи індивідуального, колективного та інноваційного преміювання (табл. 3.3).

Такий підхід дозволяє створити гнучку мотиваційну модель, здатну охопити основні види результатів праці – кількісні, якісні, командні та ініціативні.

Таблиця 3.3

Структура нової преміальної системи за напрямками мотиваційного впливу

Тип преміювання	Критерії/умови нарахування	Цільова група працівників	Форма виплати	Очікуваний ефект
Індивідуальне (за KPI)	- Виконання персональних ключових показників (KPI)	Інженери, менеджери, офісний персонал	Щоквартальна грошова премія	Підвищення продуктивності, відповідальності за результат
Колективне (групове)	- Досягнення спільних цілей відділу - Зниження браку, витрат - Виконання плану	Виробничі бригади, технічні команди, офісні групи	Щомісячна/щоквартальна премія на весь відділ	Підвищення командної згуртованості, результативності
За ініціативу та інновації	- Пропозиція і реалізація ідей щодо покращення процесів або економії ресурсів	Усі працівники	Разові бонуси / подяки / сертифікати	Стимулювання інноваційного мислення, залучення до розвитку компанії
Нематеріальні заохочення	- Досягнення важливих індивідуальних/командних цілей - Високий рівень лояльності	Усі працівники	Грамоти, подяки, публічне визнання	Посилення емоційної мотивації, створення позитивного корпоративного клімату
Бонуси за додаткове навантаження	- Робота у вихідні - Надурочні години - Заміна колег	Виробничий персонал, адміністрація	Щомісячна надбавка	Компенсація додаткових зусиль, зниження емоційного вигорання

Запропонована комбінована модель преміювання для ТОВ «Глобал Інжиниринг» є системним рішенням, що базується на поєднанні декількох типів стимулювання – індивідуального, колективного, ініціативного, компенсаційного та нематеріального. Такий підхід дозволяє врахувати не лише економічні цілі підприємства, але й психологічні потреби персоналу.

Ключовим елементом моделі виступає індивідуальне преміювання на основі KPI, яке забезпечує об'єктивність і персоналізацію винагород. Упровадження системи ключових показників дозволяє фокусувати увагу працівників на досягненні конкретних, вимірюваних результатів, що важливо для таких посад, як інженери, менеджери проєктів та офісний персонал. Це також підвищує прозорість преміальної системи, зменшує суб'єктивізм з боку керівництва та формує довіру до правил гри всередині організації.

Окремий акцент зроблено на колективному преміюванні, що застосовується до виробничих бригад та команд, які працюють над спільними завданнями. Такий підхід не лише підвищує командну ефективність, а й стимулює внутрішню взаємодопомогу, знижує рівень конфліктності й сприяє зростанню виробничої дисципліни. Практика показує, що коли успіх залежить від результату всього колективу, працівники більш свідомо ставляться до своїх обов'язків.

Важливим елементом мотиваційної системи є заохочення ініціативності, що передбачає гнучкі бонуси або подяки за пропозиції з удосконалення роботи. Це не тільки стимулює інноваційність, а й демонструє, що підприємство цінує інтелектуальний внесок працівників, визнає їхню активну позицію. У сучасних умовах такий механізм є невід'ємною складовою сталого розвитку організації.

Не менш важливою є присутність нематеріальних стимулів, які визнані критично важливими для формування позитивного клімату. Сюди належать публічне визнання, подяки, внутрішні конкурси, а також регулярне вираження схвалення з боку керівництва. Такі інструменти не потребують великих фінансових витрат, але можуть суттєво підвищити емоційну прив'язаність працівників до

підприємства, зміцнити корпоративну ідентичність і знизити ймовірність звільнення кваліфікованих кадрів.

Водночас компенсаційні бонуси за понаднормову роботу, участь у вихідних змінах або виконання додаткових функцій виступають як спосіб уникнення демотивації у разі нестандартного навантаження. Це особливо актуально для малого бізнесу, де часто необхідна гнучкість і оперативне реагування на зміну виробничої ситуації.

Таким чином, запропонована преміальна модель є збалансованою за напрямками впливу та охоплює всі ключові категорії працівників. Вона орієнтована на довгострокову ефективність, лояльність і розвиток внутрішнього потенціалу персоналу. Комбінування матеріальних та нематеріальних стимулів робить мотиваційну систему більш адаптивною до реалій ринку праці, а також більш привабливою для нових співробітників і стабільною для існуючих.

Запровадження комбінованої преміальної системи дозволяє забезпечити не лише фінансову винагороду, а й підтримати залученість, ініціативу та командну взаємодію працівників. Основна премія, що базується на досягненні KPI, формує орієнтацію персоналу на результативність, чіткість виконання завдань і відповідальність. Вона дає змогу пов'язати винагороду з конкретними показниками роботи, тим самим забезпечуючи передбачуваність та об'єктивність оцінювання.

Додаткова премія має велике значення з позиції нематеріальної складової, адже стимулює працівників проявляти ініціативу, шукати нові рішення, залучатися до внутрішніх проєктів і брати відповідальність понад формальні обов'язки. Саме ця частина преміальної системи впливає на розвиток креативного середовища, формує довіру та підтримку з боку керівництва, дозволяє відзначати особистий внесок, який не завжди вимірюється цифрами.

Командна премія відіграє важливу роль у підвищенні згуртованості колективу. Її запровадження мотивує співробітників не лише фокусуватися на індивідуальних досягненнях, а й підтримувати колег, сприяти реалізації спільних цілей. Це сприяє

розвитку корпоративної культури, зменшенню конфліктів і поліпшенню внутрішньої комунікації.

Загалом, така структура преміальної системи забезпечує комплексний мотиваційний ефект: вона підтримує зусилля працівників у різних площинах – операційній, поведінковій та командній. Поєднання матеріальних стимулів із елементами визнання і участі у прийнятті рішень дозволяє не лише утримувати персонал, а й поступово підвищувати рівень його залученості, відповідальності та лояльності до підприємства.

Представлена таблиця 3.4 ілюструє принципи нарахування комбінованої премії для різних категорій працівників ТОВ «Глобал Інжиніринг» у межах нової моделі мотиваційної політики. Вона включає три складові: основну (за результатами KPI), додаткову (за інновації та активність), а також командну (за колективні досягнення). Таблиця демонструє відсоткову структуру премії, суму винагороди та загальну суму виплат із урахуванням базової заробітної плати.

Таблиця 3.4

Модель нарахування премії відповідно до нової системи мотивації

Категорія працівників	Посада	Базова зарплата, грн	Основна премія (за KPI), %	Додаткова премія (ініціатива, інновації, участь у проєктах), %	Командна премія (за досягнення колективних цілей), %	Загальний % премії	Сума премії, грн	Загальна сума до виплати, грн
Інженерно-технічний	Інженер	20 000	15%	10%	5%	30%	6 000	26 000
Адміністративний	Бухгалтер	18 000	10%	5%	5%	20%	3 600	21 600
Комерційний	Менеджер з продажу	22 000	20%	10%	10%	40%	8 800	30 800
Технічний персонал	Складський працівник	16 000	10%	5%	5%	20%	3 200	19 200

Запроваджена модель преміювання забезпечує гнучкий і диференційований

підхід до стимулювання працівників залежно від їх функціонального навантаження та внеску в загальний результат. Найбільш вагомий мотиваційний потенціал спостерігається у менеджерів з продажу, де загальний розмір премії становить 40% від базової заробітної плати, що відповідає результатоорієнтованому характеру їхньої діяльності. Водночас інженери отримують 30%, що підкреслює важливість технічної експертизи та ініціативності у виробничому процесі.

Адміністративний і технічний персонал мають однакову структуру премії на рівні 20%, але з відмінностями у базовій оплаті, що дозволяє зберігати справедливий баланс між посадовими обов'язками та можливостями мотивації. Залучення до командної роботи в усіх категоріях становить щонайменше 5–10%, що стимулює командну взаємодію й підвищує згуртованість колективу.

Загалом система дозволяє не тільки винагородити індивідуальні результати праці, а й підтримати ініціативу, інноваційність та корпоративну культуру. У перспективі її реалізація сприятиме підвищенню задоволеності працівників, зниженню плинності кадрів і зростанню загальної ефективності підприємства.

У межах удосконалення системи мотивації праці доцільним є формування комплексного пакета нематеріальних стимулів, який охоплює ключові сфери емоційного, професійного та соціального залучення працівників. Такий підхід відповідає сучасним HR-тенденціям і дозволяє врахувати психологічні потреби персоналу.

Нижче наведено опис основних інструментів нематеріальної мотивації (табл. 3.5). Запровадження нематеріальних стимулів дає підприємству змогу задовольнити вищі потреби працівників – у визнанні, розвитку, автономії та повазі. Особливо цінним є надання можливостей для навчання та професійного зростання, адже згідно з анкетуванням 62% працівників вказали на нестачу таких можливостей. Водночас участь у прийнятті рішень формує залучення, що критично важливо для зменшення прихованої плинності кадрів.

Таблиця 3.5

Пакет нематеріальних стимулів для працівників ТОВ «Глобал Інжиниринг»

Сфера стимулювання	Заходи/Інструменти	Очікуваний ефект
Професійне навчання	- Тренінги, майстер-класи, наставництво - Доступ до онлайн-курсів	Підвищення кваліфікації, самореалізація, розвиток кар'єри
Публічне визнання	- Подяки, грамоти, внутрішні нагороди - Висвітлення досягнень у корпоративних каналах	Зростання мотивації, позитивне середовище, підвищення лояльності
Гнучкий графік	- Часткова віддалена робота - Адаптивні зміни графіку	Баланс між роботою і життям, зменшення стресу, зростання довіри
Участь в управлінні	- Включення у робочі групи - Регулярні опитування - Ініціативи «знизу»	Підвищення включеності, відчуття значущості, відповідальність
Соціальна підтримка	- Наставництво, внутрішні зустрічі, психологічна підтримка	Позитивний клімат, стабільність, командність

Гнучкий графік відповідає вимогам сучасного ринку праці та сприяє утриманню цінних фахівців, особливо в категорії офісного або інженерного персоналу. Публічне визнання – простий, але ефективний інструмент підвищення емоційної мотивації.

У підсумку, формування такого пакета забезпечує мультиаспектний вплив на мотивацію: він не лише компенсує обмеження фінансового стимулювання, але й сприяє побудові залученого, лояльного та ініціативного колективу.

Запропонована таблиця "Комплекс заходів з удосконалення системи мотивації ТОВ «Глобал Інжиниринг»" відображає системний та багатовекторний підхід до модернізації мотиваційної політики підприємства, орієнтованої на формування ефективного, лояльного та результативного колективу. Заходи охоплюють як матеріальні, так і нематеріальні складові мотивації, що відповідає сучасним вимогам гнучкого управління персоналом у динамічному бізнес-середовищі.

Особливе значення має поєднання впровадження системи ключових показників ефективності (KPI) з оптимізацією преміальної політики. Це дозволяє пов'язати фінансове стимулювання з конкретними досягненнями, що, у свою чергу, сприяє зростанню прозорості управлінських рішень та підвищує довіру працівників

до керівництва. Застосування регулярного преміювання на щоквартальній основі формує відчуття стабільності та прогнозованості доходів, що особливо важливо в умовах високої турбулентності зовнішнього середовища.

Таблиця 3.6

Комплекс заходів з удосконалення системи мотивації

ТОВ «Глобал Інжиниринг»

Напрямок удосконалення	Конкретні заходи	Очікуваний ефект	Відповідальні особи	Термін реалізації
1. Впровадження KPI	Розробка системи ключових показників ефективності для основних посад	Об'єктивність преміювання, прозорість оцінювання результатів	Генеральний директор, фінансовий директор	III кв. 2025
2. Оптимізація преміальної системи	- Встановлення чітких критеріїв преміювання - Запровадження щоквартального нарахування	Зростання мотивації, орієнтація на результат	Бухгалтер, керівники підрозділів	IV кв. 2025
3. Розвиток нематеріальної мотивації	- Впровадження системи подяк та грамот - Відзначення на загальних зборах	Зміцнення корпоративного духу, залучення	HR, керівництво	Із IV кв. 2025, постійно
4. Професійне навчання	- Проведення тренінгів - Формування планів індивідуального розвитку	Підвищення кваліфікації, кар'єрні перспективи	Керівники відділів, зовнішні тренери	2026 рік
5. Командна мотивація	- Встановлення премій за досягнення колективних цілей	Посилення командної роботи, зниження внутрішньої конкуренції	Генеральний директор, керівники груп	I півріччя 2026
6. Участь в управлінні	- Опитування персоналу - Робота проектних груп із розвитку внутрішньої політики	Включеність у стратегічні процеси, підвищення відповідальності	HR, керівники	II кв. 2026
7. Гнучкий графік/режим	- Впровадження часткової дистанційної роботи - Індивідуальні графіки	Баланс робота/життя, утримання персоналу	Генеральний директор, HR	II півріччя 2026
8. Кар'єрне просування	- Визначення критеріїв підвищення - Формування кадрового резерву	Підвищення лояльності, мотивація до розвитку	Генеральний директор, HR	IV кв. 2026

Важливим доповненням до фінансової мотивації є блок заходів із розвитку нематеріальних стимулів: внутрішнє визнання, подяки, професійне навчання, участь

у прийнятті управлінських рішень. Ці елементи формують позитивний емоційний фон, сприяють утворенню культури довіри, підтримки та командної згуртованості. Особливої уваги заслуговує організація навчання та формування планів індивідуального розвитку працівників, що безпосередньо впливає на якість трудового капіталу та конкурентоспроможність підприємства.

Командна премія, як інструмент стимулювання колективного досягнення цілей, дозволяє зменшити внутрішню конкуренцію й конфлікти в середовищі персоналу, водночас стимулюючи командну ефективність і взаємопідтримку. Участь працівників у формуванні внутрішньої політики підприємства (опитування, проєктні групи) посилює їхню включеність у стратегічні процеси, формує відчуття причетності та впливу на зміни, що позитивно позначається на рівні залученості.

Гнучкий графік роботи, часткова віддаленість та інші адаптивні режими праці є важливим інструментом утримання персоналу, особливо цінного для кваліфікованих фахівців, які цінують баланс між роботою та особистим життям. Впровадження прозорих механізмів кар'єрного просування через кадровий резерв та чітко визначені критерії підвищення створює для працівників чітку траєкторію професійного зростання, знижуючи ризик плинності кадрів.

У сукупності ці заходи формують комплексну, гнучку та адаптивну систему мотивації, яка не лише враховує фінансові можливості підприємства, а й відповідає очікуванням працівників, сприяє розвитку людського капіталу та забезпечує стабільність кадрової політики. Успішна реалізація програми вимагає послідовності, лідерської підтримки керівництва та активної участі HR-функції, що є запорукою довгострокового успіху підприємства.

Мотиваційна система підприємства – це не лише соціальний, а й інвестиційний інструмент. Успішна реалізація оновленої мотиваційної програми має не тільки покращити задоволеність персоналу, а й забезпечити економічну доцільність. Для цього важливо оцінити співвідношення витрат на її впровадження до потенційних вигод – зростання продуктивності, зниження плинності кадрів, зменшення витрат на

пошук і адаптацію персоналу, підвищення прибутковості.

Запровадження оновленої моделі мотивації праці на підприємстві вимагає не лише організаційного супроводу, а й фінансового планування. З урахуванням запропонованих заходів – як матеріального, так і нематеріального характеру – було здійснено попередній розрахунок орієнтовної вартості реалізації програми вдосконалення мотиваційної системи. Витрати охоплюють ключові напрямки: запровадження KPI, розвиток персоналу, формування кадрового резерву, впровадження системи зворотного зв'язку та інструментів нематеріального визнання (табл. 3.7). Це дозволяє оцінити загальний бюджет трансформацій і визначити пріоритети фінансування в межах наявних ресурсів підприємства.

Таблиця 3.7

Бюджет впровадження комплексу заходів з оновлення системи стимулювання праці в ТОВ «Глобал Інжиниринг»

Назва заходу	Орієнтовна вартість, грн/рік	Примітки
Впровадження KPI та системи преміювання	60 000	Програмне забезпечення, консультації, аудит
Навчання та розвиток персоналу	80 000	Зовнішні тренери, розробка програм
Система нематеріального визнання	20 000	Дипломи, сертифікати, подяки
Зворотний зв'язок і анкетування	10 000	Онлайн-сервіси, оплата праці HR-аналітика
Формування кадрового резерву	15 000	Внутрішні заходи, наставництво
Загальні витрати	185 000	x

Загальна сума витрат на реалізацію ключових заходів становить близько 185 тис. грн на рік, що є відносно помірним інвестиційним навантаженням для підприємства середнього масштабу. Найбільшу частку становлять витрати на навчання персоналу ($\approx 43\%$ від загального бюджету) та впровадження KPI з преміальною системою ($\approx 32\%$), що відповідає визначеним пріоритетам мотиваційної трансформації. Значення також мають статті витрат на нематеріальну підтримку та розвиток кадрового резерву, які підсилюють внутрішню залученість

персоналу. Фінансова структура таблиці демонструє збалансований підхід до формування бюджету – з орієнтацією на системні зміни та мінімізацію непродуктивних витрат. З огляду на прогнозовану річну вигоду від реалізації програми (понад 700 тис. грн), окупність заходів очікується протягом першого року, що підтверджує доцільність інвестицій у вдосконалення системи мотивації праці.

Таблиця 3.8 демонструє прогнозований ефект від реалізації програми мотиваційного вдосконалення в ТОВ «Глобал Інжиниринг», розробленої з урахуванням результатів внутрішнього аналізу та стратегічних орієнтирів підприємства. Наведені розрахунки порівнюють базові економічні показники до та після впровадження оновленої системи, що включає як матеріальні, так і нематеріальні інструменти стимулювання. Такий підхід дозволяє оцінити не лише прямий вплив на фінансові результати підприємства, а й опосередкований ефект у вигляді зростання продуктивності праці та рентабельності людських ресурсів.

Таблиця 3.8

**Економічний ефект від впровадження мотиваційної програми
в ТОВ «Глобал Інжиниринг»**

Показник	Факт (2024)	Прогноз (2025)	Абсолютна зміна	Відносна зміна, %
Витрати на оплату праці, тис. грн	1932,10	2150,00	+217,90	+11,28
Виручка, млн грн	32,12	37,50	+5,38	+16,75
Прибуток після оподаткування, млн грн	1,15	1,45	+0,30	+26,09
Обсяг продукції на одного працівника, тис. грн	4015,00	4687,50	+672,50	+16,75
Прибуток на одного працівника, тис. грн	144,01	181,25	+37,24	+25,86
Обсяг доходу на 1 годину праці, грн	2654,55	3053,00	+398,45	+15,01
Прибуток на 1 годину праці, грн	95,21	120,00	+24,79	+26,04
Годинний заробіток працівника, грн	159,68	177,69	+18,01	+11,27

Порівняльний аналіз результативності діяльності підприємства за фактичними показниками 2024 року та прогнозом на 2025 рік свідчить про суттєвий позитивний ефект від впровадження нової системи мотивації. Незважаючи на зростання витрат на оплату праці на 11,3%, прибуток після оподаткування збільшується на 26%, що вказує на ефективність інвестицій у людський капітал. Виручка підприємства

очікувано зросте на 5,38 млн грн (+16,75%), що є результатом підвищення віддачі персоналу, посилення залученості та орієнтації на досягнення.

Значно покращується також показник прибутку на одного працівника – з 144,01 тис. грн до 181,25 тис. грн (+25,86%). Це вказує на підвищення індивідуальної ефективності, що є прямим наслідком запровадження KPI, персоналізованих премій, механізмів зворотного зв'язку та розвитку компетенцій. Окрім того, зростання прибутку на одну годину праці на понад 26% свідчить про посилення продуктивності праці в розрізі реального робочого часу, що підтверджує обґрунтованість підвищених мотиваційних виплат.

Таким чином, запропонована модель мотивації не лише забезпечує соціально-психологічний ефект у вигляді зростання задоволеності працівників, але й демонструє чіткий економічний результат. Це підтверджує доцільність комплексного реформування мотиваційної системи як важливого інструменту підвищення ефективності виробничої діяльності підприємства та зміцнення його конкурентних позицій на ринку.

Результати дослідження засвідчили обґрунтовану необхідність вдосконалення чинної системи мотивації персоналу підприємства ТОВ «Глобал Інжиниринг», що підтверджено як результатами аналітичного етапу, так і SWOT-аналізом мотиваційного середовища. Було запропоновано комплексну програму змін, орієнтовану на посилення гнучкості, прозорості й персоналізації підходів до стимулювання праці. Основний акцент зроблено на трансформацію преміальної політики, яка передбачає впровадження KPI, диференціацію премій за ініціативу та колективні досягнення. Визначено й структуровано модель нової системи преміювання для різних категорій персоналу із зазначенням конкретних розрахунків.

Поряд з цим розроблено набір нематеріальних стимулів – від програм навчання та визнання до гнучкого графіка та залучення працівників до прийняття рішень. Запропоновані заходи охоплюють як матеріальні, так і психологічні аспекти мотивації, що забезпечує комплексний підхід до підвищення трудової ефективності.

Також проведено економічне обґрунтування ефективності змін, згідно з яким прогнозується зростання прибутковості на одного працівника на понад 25%, а також підвищення показників продуктивності праці. Таким чином, комплекс заходів, розроблений у межах третього розділу, є не лише практично орієнтованим, а й економічно доцільним та ефективним у контексті довгострокового розвитку підприємства.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

1. Визначено, що мотивація є складною системою внутрішніх і зовнішніх спонукань, які визначають поведінку працівника в трудовій діяльності. Вона охоплює як класичні матеріальні інструменти стимулювання, так і сучасні підходи до нематеріального заохочення персоналу. Мотивація – це динамічний процес спонукання особи до цілеспрямованої трудової діяльності, який формується під впливом внутрішніх потреб, зовнішніх стимулів, соціального середовища та індивідуальних цінностей, і забезпечує активізацію поведінки для досягнення особистих та організаційних цілей. Успішне управління мотивацією вимагає гнучкого підходу, з урахуванням потреб, очікувань і справедливого розподілу винагород. Управління мотивацією – це цілеспрямований процес формування, підтримання та розвитку мотиваційних механізмів, що впливають на трудову поведінку персоналу з метою досягнення стратегічних цілей організації. Він включає діагностику мотиваційних установок працівників, розробку і впровадження відповідних стимулів (матеріальних і нематеріальних), оцінку ефективності мотиваційної політики та її адаптацію до змін внутрішнього і зовнішнього середовища. Таким чином, управління мотивацією є ключовим елементом системи управління персоналом, що забезпечує зростання продуктивності праці, задоволеність працівників та конкурентоспроможність підприємства.

2. Дослідження показало, що ТОВ «Глобал Инжиниринг» – це інженерно-виробниче підприємство, яке працює на перетині проєктної, монтажної та постачальної діяльності, забезпечуючи споживачів сучасними технічними рішеннями та ПВХ-продукцією. Компанія діє в умовах високої конкуренції та ринкових змін, однак зберігає стабільність і демонструє позитивну динаміку зростання. Результати аналізу за 2022–2024 роки засвідчили значне підвищення економічної ефективності підприємства. Обсяг чистого доходу збільшився майже у 2,2 рази, а прибутковість – на 135,84%. Незмінний кадровий склад забезпечив

суттєве зростання результативності праці: валовий дохід на одного працівника зріс із 1827 до 4015 тис. грн, а фондоозброєність – із 21 до 71 тис. грн на особу. Водночас підприємство зуміло прискорити оборотність ресурсів, скоротивши тривалість обігу обігових коштів на 257 днів. Незважаючи на зниження фондівіддачі, загальні фінансові й організаційні показники свідчать про підвищення стійкості підприємства та його здатність до ефективного функціонування в нестабільному зовнішньому середовищі.

3. У ході аналізу мотиваційної системи ТОВ «Глобал Інжиниринг» встановлено, що вона характеризується стабільністю виплат та конкурентним рівнем базової заробітної плати, яка у 2024 році становила понад 2 тис. грн у середньомісячному розрахунку. При цьому додаткова заробітна плата демонструє ріст понад 136%, тоді як надбавки та доплати скоротилися на 44,5%. Рівень продуктивності праці зріс на 119,7%, що значно перевищує темпи зростання середньорічної оплати праці (лише +18,9%).

4. Анкетування виявило значний рівень незадоволеності системою мотивації: понад 60% працівників відзначають відсутність нематеріального стимулювання, а 80% вважають систему такою, що потребує змін. SWOT-аналіз підтвердив сильні сторони підприємства, як-от висока ефективність праці та кадрова стабільність, проте виявив і серйозні загрози, зокрема ризик втрати мотивації через відсутність перспектив розвитку та несправедливе преміювання. Отже, чинна система мотивації потребує оновлення шляхом впровадження прозорих механізмів стимулювання, нематеріальних заохочень та розширення можливостей професійного зростання.

5. У результаті аналізу встановлено, що система мотивації ТОВ «Глобал Інжиниринг» не відповідає потребам персоналу та умовам ринку: 80% працівників вважають її незадовільною, преміальна система оцінена як несправедлива, а темпи зростання продуктивності перевищують динаміку оплати праці. Відсутність сучасних стимулюючих інструментів та нематеріальних заохочень знижує ефективність управління персоналом. На основі виявлених диспропорцій розроблено

програму змін, яка передбачає впровадження KPI, оптимізацію преміальної системи, розвиток нематеріальної мотивації, навчання та кадровий резерв. Комплексна модель мотивації орієнтована на поєднання матеріальних і морально-психологічних стимулів та врахування індивідуальних потреб персоналу. Така трансформація дозволить підвищити результативність, лояльність і залученість працівників до стратегічного розвитку підприємства.

6. Обґрунтовано потребу в трансформації системи мотивації на підприємстві ТОВ «Глобал Інжиніринг» та запропоновано конкретну модель її вдосконалення. Основний акцент зроблено на реформуванні преміальної політики, запровадженні KPI, системі додаткового і командного стимулювання. Поряд із матеріальними важелями акцентовано увагу на нематеріальних стимулах – навчанні, визнанні, участі в управлінні. Розроблена модель пройшла економічне обґрунтування, що підтвердило її результативність: зростання прибутку на одного працівника прогнозується на рівні 25–26%. Запроваджена система моніторингу та контролю реалізації змін забезпечує керованість процесом і сприятиме сталому покращенню мотиваційного клімату на підприємстві.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Базик О.В. Мотивація персоналу у сфері управління підприємницькою діяльністю. *Економіка. Фінанси. Право*. 2024. № 7. С. 129-131.
2. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом. підручник для студ. вищ. навч. закл. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 468 с.
3. Балановська Т.І., Михайліченко М.В., Троян А.В. Управління персоналом: навчальний посібник для здобувачів вищої освіти спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування. Київ:ФОП Ямчинський О.В., 2022. 371с.
4. Бурковська А.І., Гончаренко М.О., Різун В.Р. Управління кадровою політикою сільськогосподарських підприємств в контексті мотивації праці. *Modern economics*. 2023. № 41. С. 19-23. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/modecon_2023_41_5
5. Варава Л.М., Афанасьєв Є.В., Маркіна І.А. Актуальні проблеми сучасного менеджменту: монографія. М-во освіти і науки України, Криворіз. нац. ун-т. Кр. Ріг: Роман Козлов, 2018. 201 с.
6. Вороніна А.В. Менеджмент: навч. Посібник. Дніпров. держ. техн. ун-т. Кам'янське: ДДТУ, 2019. 356 с.
7. Галайда Т.О., Кривошей Д.С. Формування соціально-психологічного клімату в компанії як чинник ефективного управління мотивацією персоналу. *Інфраструктура ринку*. 2021. Вип. 54. С. 78-84. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ifrctr_2021_54_15
8. Гапєєва О.М., Скакун В.В. Система мотивації персоналу в сучасному управлінні організацією. *Вісник Дніпропетровського науково-дослідного інституту судових експертиз Міністерства юстиції України. Економічні науки*. 2021. Вип. 2. С. 20-26. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vdndiceen_2021_2_5
9. Гірняк О.М., Лазановський П.П. Менеджмент: підручник. 5-те вид., перероб. і допов. Львів: Магнолія 2006, 2018. 352 с.
10. Дяків О.П., Островерхов В.М. Управління персоналом: навчально-методичний

- посібник (видання друге, переробл. і доповнено). Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 288 с
11. Єщенко М.Г., Флоркевич П.А. Індивідуальна та групова мотивація у менеджменті сучасного підприємства. *Галицький економічний вісник*. 2022. № 1. С. 112-118. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/gev_2022_1_14
 12. Жолонко Т.В., Гребінчук О.М. Нематеріальна мотивація в системі управління персоналом: зарубіжний досвід та українські реалії. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Економічні науки*. 2021. Вип. 2. С. 23-28. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npmaupe_2021_2_6
 13. Звоновський Р.А. Мотиваційні аспекти управління потенціалом аграрного підприємства. *Молодий вчений*. 2023. № 4. С. 120-124. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2023_4_26
 14. Ляш О.І., Попович Ж.В. Мотивація та оплата праці: еволюція поглядів на сутність та методи оцінювання. *Ефективна економіка*. 2024. № 4. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_4_37
 15. Кімлик В.М., Носань Н.С. Управління мотивацією персоналу у досягненні цілей етики бізнесу та вплив війни на цей процес. *Підприємництво та інновації*. 2023. Вип. 28. С. 37-41. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/pidinno_2023_28_7
 16. Кітляр У. Л. Особливості мотивації персоналу в умовах війни та її вплив на бізнес-етичні практики. *Тенденції та перспективи розвитку економіки XXI століття очима молоді: матеріали IX Міжвузівської студентської наукової конференції*, 15 травня 2025 р., м. Харків. С. 271-275
 17. Кодекс законів про працю України: Закон України від 10.12.1971 №322-VIII. Електрон. текст. дані. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>
 18. Козак К.Б., Корсікова Н.М., Петренко Ю.О. Управління мотивацією персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану. *Економіка харчової промисловості*. 2022. Т. 14, Вип. 4. С. 26-34. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/echp_2022_14_4_4
 19. Коренєва Н.О. Мотиваційна складова антикризового управління персоналом під час війни. *Ефективна економіка*. 2024. № 5. URL:

http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_5_71

- 20.Кулинич Т.В. Мотивація та стимулювання праці як складова менеджменту підприємства. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2020. № 3(2). С. 31-36. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2020_3\(2\)__7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2020_3(2)__7)
- 21.Кушнірук В.С., Голіней В.Я. Мотивація персоналу як фактор підвищення ефективності використання трудових ресурсів підприємства. *Ефективна економіка*. 2024. № 6. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_6_58
- 22.Мальська М.П., Білоус С.П. Менеджмент організацій: теорія та практика: навч. посіб. Львів. нац. ун-т ім. І. Франка. К.: SBA-Print, 2020. 190 с.
- 23.Махсма М.Б., Мельник Т.П. Преміювання персоналу як інструмент розвитку мотиваційного менеджменту. *Бізнес Інформ*. 2024. № 7. С. 459-465.
- 24.Менеджмент персоналу: навч.-методич. посіб. Дяків О.П. т. / за заг. ред. М. М. Шкільняка. Тернопіль. 2022. 280 с.
Менеджмент персоналу: навчальний посібник. Укл. Безпалько О.В. та ін. (10 осіб). Київ: МПП «ЛИНО», 2022. 612 с.
- 25.Менеджмент: Підручник / С.Ю. Бірюченко, К.О. Бужимська, І.В. Бурачек та ін.; під заг. ред. Т.П. Остапчук. Житомир: Державний університет «Житомирська політехніка». Житомир: Вид-во «Рута», 2021. 856 с.
- 26.Механізми та інструменти менеджменту діяльності сучасного підприємства: монографія за ред.: С.В. Філіппової, С.К. Харчікова. М-во освіти і науки України, Одес. нац. політехн. ун-т. К.: Центр учбової літератури, 2017. 175 с.
- 27.Минка Ю.В. Мотиваційний менеджмент та стимулювання праці на підприємстві. *Соціально-гуманітарний вісник*. 2020. Вип. 36. С. 113-115. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/sochumj_2020_36_46
- 28.Назаренко Л.М. Мотиваційний потенціал управління розвитком людського капіталу організації. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2023. № 1. С. 225–232. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtu_2023_1_33
- 29.Олійник Т.Г., Крамарчук М.В., Зозуля О.В. Мотиваційні стратегії та їх вплив на

- продуктивність працівників аграрної сфери. *Агросвіт*. 2024. № 6. С. 120-126.
30. Остапйовський І., Радецька І. Сутність та значимість первинних і змістових теорій мотивації в «управлінні людськими ресурсами». *Педагогічний пошук*. 2024. № 3. С. 31–34. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/pedp_2024_3_9
31. Пачева Н.О., Подзігун С.М. Вплив мотиваційного менеджменту на ефективність діяльності організації. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: Економічні науки*. 2021. № 11(3). С. 42-46. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2021_11\(3\)__7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2021_11(3)__7)
32. Потьомкін Л.М. Підвищення ефективності функціонування підприємств та рівня управління процесом мотивації персоналу в умовах воєнного стану. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2023. № 3-4. С. 59-75. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsed_2023_3-4_7
33. Приймак Н.С. Управління стратегічними змінами в системі менеджменту підприємств: монографія. Нац. ун-т економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського. Кр. Ріг: Чернявський Д.О., 2019. 353 с.
34. Про оплату праці: Закон України від 24. 03. 1995 р. № 108/95-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80#Text>
35. Рекуненко І.І., Кобушко Я.В., Рибальченко С.М., Рижков В.А., Ісмайлова А. Управління мотивацією професійного розвитку персоналу організації. *Вісник Сумського державного університету. Серія: Економіка*. 2021. № 3. С. 254-262. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VSU_ekon_2021_3_31
36. Сайко В. Р. Процесуальні та змістовні теорії мотивації: дослідження їхньої сутності та можливостей застосування в системі проєктного менеджменту. *Ефективна економіка*. 2024. № 3. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_3_94
37. Сучасні технології управління розвитком підприємств України: механізми, реалії, перспективи: колективна монографія / Дніпропетр. нац. ун-т ім. Олеся Гончара ; за заг. ред. Т. В. Гринько. Дн-ськ: Біла К.О., 2016. 504 с.
38. Турло Н.П., Осадчук О.В. Стан ринку праці та мотивація персоналу в Україні в

- умовах воєнного стану. *Економічний простір*. 2024. № 191. С. 97-103. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2024_191_20
39. Управління розвитком суб'єктів підприємництва в умовах викликів XXI століття: колективна монографія / Л.О. Аксьонова [та ін.]; за заг. ред. Т.В. Гринько; Дніпров. нац. ун-т ім. Олеся Гончара. Дніпро: Біла К.О., 2019. 419 с.
40. Чукіна І.В., Жмуденко В.О., Мовчанюк А.В. Формування мотиваційних пріоритетів управління галузевою структурою аграрних підприємств. *Ефективна економіка*. 2024. № 3. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_3_53
41. Шаповал О.А. Мотиваційний механізм регулювання системи управління персоналом. *Економічний простір*. 2024. № 189. С. 153-156. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2024_189_30
42. Шатілова І.В. Системи мотивації персоналу на підприємстві. *Grail of Science*. 2024. № 35. С. 58-60. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/grsc_2024_35_13
43. Шкільняк М.М., Овсянюк-Бердадіна О.Ф., Крисько Ж.Л., Демків І.О. Менеджмент: підручник. Тернопіль: ЗУНУ, 2022 р. 258 с.
44. Шульженко І.В., Маслак І.А., Павлюченко О.Р. Управління мотивацією працівників як напрям соціальної відповідальності підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2022. Вип. 63. С. 104-107. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ifrctr_2022_63_22

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

АНКЕТА ОЦІНКИ ЗАДОВОЛЕНOSTІ МОТИВАЦІЙНОЮ СИСТЕМОЮ

Шановний(а) працівнику(ця)!

Просимо Вас анонімно відповісти на питання щодо мотиваційної системи підприємства. Ваші відповіді допоможуть покращити внутрішні процеси управління персоналом.

1. Оцінка рівня задоволеності (за 5-бальною шкалою: 1 – дуже незадоволений(а), 5 – повністю задоволений(а))

- 1.1. Рівень заробітної плати на вашій посаді
- 1.2. Регулярність виплати заробітної плати
- 1.3. Рівень премій/бонусів
- 1.4. Прозорість критеріїв преміювання
- 1.5. Визнання вашого внеску керівництвом
- 1.6. Можливість кар'єрного зростання
- 1.7. Можливість навчання, підвищення кваліфікації
- 1.8. Загальний рівень мотивації до роботи на підприємстві

2. Закриті питання (відповідь «Так» / «Ні» / «Частково»)

- 2.1. Чи зрозуміло вам, від чого залежить ваша премія?
- 2.2. Чи мотивує вас наявна система стимулювання до більш якісної роботи?
- 2.3. Чи вважаєте ви систему мотивації справедливою?
- 2.4. Чи брали ви участь у формуванні мотиваційної політики?
- 2.5. Чи отримували ви протягом останнього року додаткові заохочення, крім заробітної плати?

3. Відкриті питання

- 3.1. Що, на вашу думку, слід покращити в системі мотивації на підприємстві?
- 3.2. Які види нематеріального стимулювання були б для вас найбільш ефективними?
- 3.3. Поділіться прикладами ситуацій, коли ви були задоволені або незадоволені мотиваційною політикою компанії.

Дякуємо за ваші відповіді! Вони допоможуть удосконалити систему управління персоналом.