Міністерство освіти і науки України
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
Факультет менеджменту і маркетингу
Кафедра менеджменту і права

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:

Завідувач кафедри,
д.е.н., проф.

_____Олександр ВЕЛИЧКО
«_____» _____ 2026 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА ЯК ІНСТРУМЕНТУ ПІДВИЩЕННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Ступінь вищої освіти: Бакалавр

Здобувач **Анастасія МИХАЙЛОВА**

Науковий керівник,
к.ю.н., доцент **Юлія КОЛОМОЄЦЬ**

Дніпро – 2026

ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет: Менеджменту і маркетингу
Кафедра: Менеджменту і права
Освітньо-професійна програма: «Менеджмент»
Спеціальність: 073 «Менеджмент»
Ступінь вищої освіти: Бакалавр

З А Т В Е Р Д Ж У Ю
Зав. кафедри менеджменту і права, д.е.н., професор
_____Олександр ВЕЛИЧКО
«_____» _____ 20___ р.

З А В Д А Н Н Я

на підготовку кваліфікаційної роботи

МИХАЙЛОВІЙ АНАСТАСІЇ ВОЛОДИМИРІВНІ

1. Тема роботи: «Удосконалення мотивації персоналу промислового підприємства як інструменту підвищення продуктивності праці»
Науковий керівник: доц., к.ю.н. Коломоєць Юлія Олександрівна
затверджені наказом по ДДАЕУ від «__» _____ 2026 р. № _____
2. Термін подання здобувачем роботи: «___» _____ 2026 р.
3. Вихідні дані до роботи: наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з питань мотивації персоналу, управління трудовими ресурсами та продуктивності праці, навчальна і методична література, нормативно-правові матеріали, фінансова та управлінська звітність ТОВ «ВторІнвест Т».
4.Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розкрити)
1. Теоретичні засади мотивації персоналу як інструменту підвищення продуктивності праці
2. Аналіз системи мотивації персоналу та її впливу на продуктивність праці в ТОВ «ВторІнвест Т»
3. Удосконалення мотивації персоналу ТОВ «ВторІнвест Т» як інструменту підвищення продуктивності праці.
Висновки і пропозиції
5.Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень):
1. Механізм впливу мотивації персоналу на продуктивність праці
2. Динаміка показників результатів господарської діяльності ТОВ «ВторІнвест Т»
3. Співвідношення темпів зростання продуктивності праці та оплати праці
4. SWOT-аналіз системи мотивації персоналу ТОВ «ВторІнвест Т»
5. Етапи впровадження системи преміювання на основі коефіцієнта трудової участі в ТОВ «ВторІнвест Т»
6. Основні складові програми професійного розвитку та нематеріального стимулювання персоналу ТОВ «ВторІнвест Т»
7. Прогноз зміни показників діяльності ТОВ «ВторІнвест Т» внаслідок впровадження запропонованих заходів

6. Консультанти розділів роботи

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

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

К А Л Е Н Д А Р Н И Й П Л А Н

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір і затвердження теми роботи, об'єкта дослідження	Вересень 2025 року	*виконано*
2.	Складання і затвердження розгорнутого плану та завдання на кваліфікаційну роботу	Вересень 2025 року	*виконано*
3.	Вибір і опрацювання джерел інформації щодо теоретичних аспектів організації мотивації персоналу підприємства. Виконання першого теоретичного розділу.	Вересень - листопад 2025 року	*виконано*
4.	Дослідження організаційно-економічної та управлінської діяльності підприємства. Виконання другого дослідницько-аналітичного розділу.	Грудень 2025 року – лютий 2026 року	*виконано*
5.	Розробка шляхів удосконалення мотивації персоналу промислового підприємства як інструменту підвищення продуктивності праці. Виконання третього проєктно-рекомендаційного розділу роботи.	Березень - квітень 2026 року	*виконано*
6.	Розробка висновків та пропозицій	Травень 2026 року	*виконано*
7.	Оформлення тексту кваліфікаційної роботи, супровідних документів до неї.	Травень 2026 року	*виконано*
8.	Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу до захисту роботи	Травень 2026 року	*виконано*
9.	Перевірка тексту для встановлення рівня оригінальності роботи та відсутності академічного плагіату, фабрикації та фальсифікації	Червень 2026 року	*виконано*
10.	Представлення роботи на засідання кафедри	Червень 2026 року	*виконано*
11.	Захист кваліфікаційної роботи	Червень 2026 року	

Здобувач вищої освіти _____ Анастасія МИХАЙЛОВА
(підпис)

Науковий керівник роботи _____ Юлія КОЛОМОЄЦЬ
(підпис)

ЗМІСТ

ВСТУП 4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ЯК ІНСТРУМЕНТУ ПІДВИЩЕННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ 7
1.1. Сутність, роль та значення мотивації персоналу в системі управління підприємством 7
1.2. Теоретичні підходи та інструменти мотивації персоналу на сучасному підприємстві 13
1.3. Вплив мотивації персоналу на продуктивність праці та методичні підходи до оцінки її ефективності 21
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТА ЇЇ ВПЛИВУ НА ПРОДУКТИВНІСТЬ ПРАЦІ В ТОВ «ВТОРІНВЕСТ Т» 27
2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ «ВторІнвест Т» 27
2.2. Оцінка системи мотивації персоналу та ефективності використання трудових ресурсів підприємства 36
2.3. Аналіз впливу системи мотивації на продуктивність праці та виявлення напрямів її удосконалення 49
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ВТОРІНВЕСТ Т» ЯК ІНСТРУМЕНТУ ПІДВИЩЕННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ 55
3.1. Впровадження системи преміювання на основі коефіцієнта трудової участі працівників 55
3.2. Розробка програми професійного розвитку та нематеріального стимулювання персоналу 59
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ 66
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 69

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У сучасних умовах господарювання ефективність діяльності промислових підприємств значною мірою залежить від рівня використання трудового потенціалу персоналу. Навіть за наявності достатньої матеріально-технічної бази, виробничих ресурсів та ринкових можливостей підприємство не може забезпечити стабільне зростання результатів діяльності без зацікавлених, кваліфікованих і мотивованих працівників. Саме персонал є ключовим чинником забезпечення продуктивності праці, якості виробничих процесів, дотримання технологічної дисципліни та досягнення стратегічних цілей підприємства.

Особливої актуальності проблема мотивації персоналу набуває для промислових підприємств, діяльність яких пов’язана з виконанням виробничих операцій, використанням обладнання, дотриманням вимог охорони праці та забезпеченням стабільної результативності праці. В умовах нестабільного економічного середовища, зростання конкуренції на ринку праці, дефіциту кваліфікованих працівників та підвищення витрат на оплату праці підприємства змушені шукати нові підходи до формування дієвих мотиваційних механізмів. Ефективна система мотивації дозволяє не лише утримувати персонал, а й підвищувати продуктивність праці, покращувати фінансові результати та забезпечувати конкурентоспроможність підприємства.

Теоретичні та практичні аспекти мотивації персоналу, управління трудовими ресурсами та підвищення продуктивності праці розглядалися у працях багатьох науковців, зокрема Л. Балабанової, О. Сардака, О. Дяківа, В. Островерхова, М. Шкільняка, О. Безпалько, В. Кушнірука, В. Голінея, О. Базик, Т. Кулинич, Н. Пачевої, С. Подзігун, В. Васюти, А. Радченко, Н. Коренєвої, А. Костишиної, М. Махсми, Т. Мельник та інших. У їхніх працях висвітлено сутність мотивації персоналу, сучасні методи стимулювання праці, особливості формування

мотиваційного механізму та його вплив на ефективність діяльності підприємств. Водночас питання удосконалення мотивації персоналу саме на промислових підприємствах з урахуванням її впливу на продуктивність праці потребує подальшого дослідження.

Метою кваліфікаційної роботи бакалавра є обґрунтування теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення мотивації персоналу промислового підприємства як інструменту підвищення продуктивності праці.

Для досягнення поставленої мети у роботі визначено такі **завдання**:

– дослідити сутність, роль та значення мотивації персоналу в системі управління підприємством;

– узагальнити теоретичні підходи та сучасні інструменти мотивації персоналу;

– визначити вплив мотивації персоналу на продуктивність праці та методичні підходи до оцінки її ефективності;

– надати організаційно-економічну характеристику діяльності ТОВ «ВторІнвест Т»;

– оцінити систему мотивації персоналу та ефективність використання трудових ресурсів підприємства;

– проаналізувати вплив системи мотивації на продуктивність праці та визначити проблемні аспекти її функціонування;

– розробити заходи щодо удосконалення мотивації персоналу ТОВ «ВторІнвест Т»;

– обґрунтувати економічну доцільність запропонованих заходів та їх вплив на продуктивність праці підприємства.

Об’єктом дослідження є процес мотивації персоналу промислового підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти удосконалення мотивації персоналу як інструменту підвищення продуктивності праці.

У процесі виконання кваліфікаційної роботи використано загальнонаукові та спеціальні **методи дослідження**: аналіз і синтез, порівняння, узагальнення, табличний і графічний методи, економіко-статистичний аналіз, SWOT-аналіз, метод експертної оцінки, розрахунково-аналітичний метод та метод прогнозування.

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробці конкретних рекомендацій щодо удосконалення системи мотивації персоналу ТОВ «ВторІнвест Т» шляхом впровадження преміювання на основі коефіцієнта трудової участі та програми професійного розвитку і нематеріального стимулювання працівників. Реалізація запропонованих заходів дозволить посилити зв’язок між результатами праці та винагородою, підвищити залученість персоналу, покращити кадрову стабільність і забезпечити зростання продуктивності праці.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел. У першому розділі розглянуто теоретичні засади мотивації персоналу як інструменту підвищення продуктивності праці. У другому розділі проведено аналіз системи мотивації персоналу та її впливу на продуктивність праці в ТОВ «ВторІнвест Т». У третьому розділі розроблено практичні заходи щодо удосконалення мотивації персоналу підприємства та обґрунтовано їх економічну ефективність.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ЯК ІНСТРУМЕНТУ ПІДВИЩЕННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ

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

У сучасних умовах господарювання ефективність діяльності підприємств значною мірою залежить не лише від рівня їх матеріально-технічного забезпечення чи фінансових можливостей, але й від здатності максимально ефективно використовувати трудовий потенціал працівників. Саме персонал виступає «головним носієм професійних знань, практичного досвіду, творчих здібностей та управлінських компетенцій, які забезпечують реалізацію стратегічних цілей підприємства» [14, с. 78]. Тому одним із ключових завдань сучасного менеджменту є формування дієвої системи мотивації, здатної забезпечити високий рівень трудової активності працівників та їх зацікавленість у досягненні кінцевих результатів діяльності.

Проблематика мотивації персоналу посідає важливе місце в системі управлінських наук та є предметом дослідження багатьох зарубіжних і вітчизняних науковців. Незважаючи на значну кількість наукових підходів до визначення сутності мотивації, більшість дослідників розглядають її як процес спонукання людини до певної діяльності з метою задоволення власних потреб та досягнення визначених цілей. У контексті діяльності підприємства мотивація виступає інструментом впливу на поведінку працівників, спрямованим на узгодження особистих інтересів працівника з інтересами організації.

Сутність мотивації розкривається через взаємодію потреб, інтересів, мотивів і стимулів. Потреби формують внутрішнє прагнення людини до отримання певних матеріальних або нематеріальних благ. Усвідомлені потреби трансформуються в інтереси, які визначають напрям поведінки працівника. На основі інтересів виникають

мотиви як внутрішні причини здійснення певних дій, а стимули виступають зовнішніми факторами впливу, які активізують трудову діяльність людини.

Для кращого розуміння механізму мотивації доцільно розглянути взаємозв'язок її основних елементів (рис. 1.1).

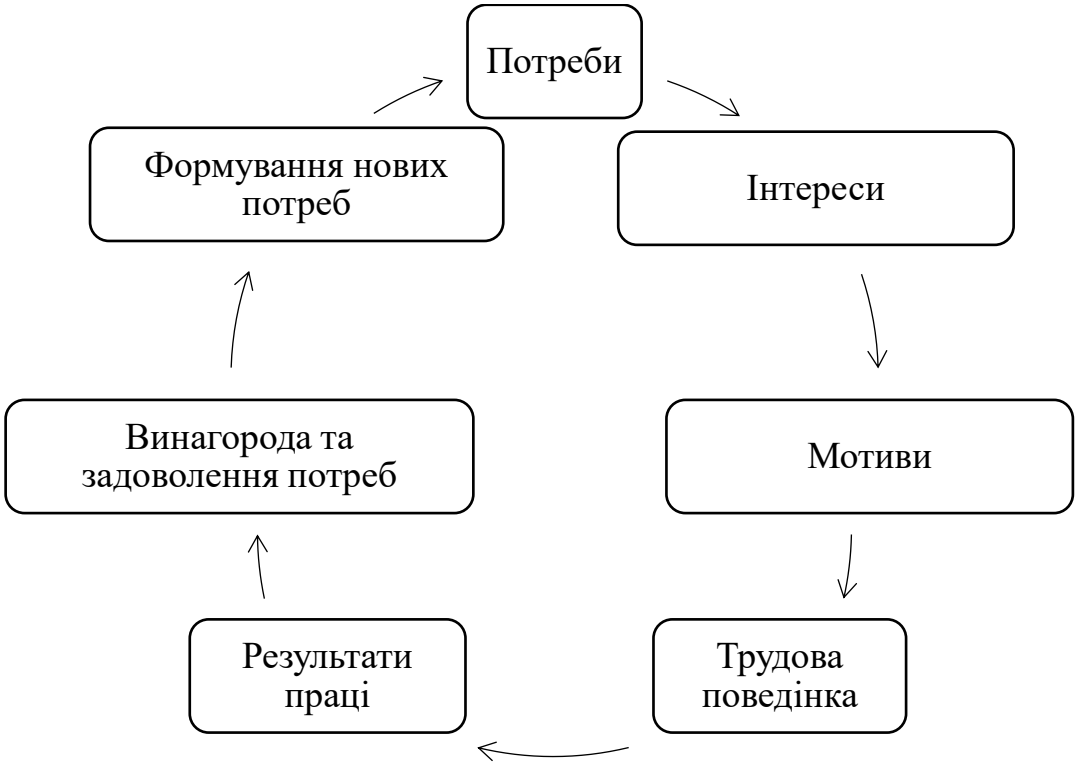

Рис. 1.1. Механізм формування трудової мотивації працівника

Представлена схема демонструє циклічний характер мотиваційного процесу. Досягнення певного результату праці та отримання винагороди сприяють задоволенню потреб працівника, однак одночасно формують нові потреби та стимули до подальшої діяльності.

У сучасній теорії менеджменту мотивацію прийнято розглядати як одну з основних функцій управління поряд із плануванням, організацією та контролем. Саме через механізми мотивації керівництво підприємства «має можливість спрямовувати поведінку працівників у необхідному напрямі, забезпечувати ефективне використання трудових ресурсів та досягнення запланованих результатів діяльності» [20, с. 103].

Особливого значення мотивація набуває в умовах промислового виробництва, де результативність роботи значною мірою залежить від рівня трудової дисципліни, професійної підготовки працівників та їхньої зацікавленості у виконанні виробничих завдань. За відсутності належної мотивації навіть висококваліфіковані працівники не завжди здатні повністю реалізувати свій трудовий потенціал, що негативно впливає на продуктивність праці та ефективність діяльності підприємства загалом.

Важливою особливістю мотивації є її подвійна природа. З одного боку, вона «базується на внутрішніх психологічних потребах людини, а з іншого – формується під впливом зовнішніх стимулів, які створює підприємство» [33, с. 251]. Саме тому сучасні системи мотивації передбачають поєднання матеріальних і нематеріальних методів впливу на працівників. Матеріальна мотивація включає заробітну плату, премії, доплати та інші форми фінансового заохочення. Нематеріальна мотивація охоплює професійне визнання, можливості кар’єрного розвитку, навчання, участь у прийнятті управлінських рішень, покращення умов праці та формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі.

У системі управління підприємством мотивація виконує низку важливих функцій, серед яких особливе значення мають стимулююча, регулююча, соціальна та економічна функції. Реалізація цих функцій забезпечує формування відповідної трудової поведінки працівників та створює передумови для досягнення стратегічних цілей організації.

Для більш повного розуміння ролі мотивації в системі управління персоналом доцільно розглянути функції, які вона виконує в процесі трудової діяльності працівників (табл. 1.1). Саме через реалізацію відповідних функцій забезпечується вплив мотиваційного механізму на поведінку персоналу та результати діяльності підприємства.

Наведені функції взаємопов'язані між собою та реалізуються комплексно. Ефективність мотиваційної системи значною мірою залежить від того, наскільки повно підприємству вдається забезпечити виконання кожної із зазначених функцій.

Наприклад, недостатня реалізація стимулюючої функції може призвести до зниження продуктивності праці, тоді як ігнорування соціальної складової нерідко стає причиною зростання плинності кадрів та погіршення морально-психологічного клімату в колективі.

Таблиця 1.1

Основні функції мотивації персоналу в системі управління підприємством

Функція	Характеристика	Практичне значення для підприємства
Стимулююча	Спонукає працівників до активної трудової діяльності та досягнення поставлених цілей	Забезпечує підвищення продуктивності праці та результативності роботи
Регулююча	Спрямовує поведінку працівників відповідно до цілей підприємства	Формує необхідну трудову дисципліну та відповідальність
Економічна	Орієнтує персонал на досягнення економічних результатів діяльності	Сприяє зростанню прибутковості та ефективності виробництва
Соціальна	Забезпечує задоволення соціальних потреб працівників	Підвищує лояльність персоналу та стабільність колективу
Комунікаційна	Сприяє узгодженню інтересів працівників і роботодавця	Покращує взаємодію між працівниками та керівництвом
Розвиваюча	Стимулює професійний та особистісний розвиток працівників	Забезпечує підвищення кваліфікації та розвиток трудового потенціалу

Поряд із функціями мотивації важливе значення мають принципи, на яких повинна будуватися система стимулювання персоналу. Саме дотримання відповідних принципів забезпечує ефективність мотиваційного механізму та його сприйняття працівниками як справедливого й обґрунтованого.

До основних принципів мотивації персоналу належать:

- справедливість винагороди відповідно до трудового внеску працівника;
- прозорість та зрозумілість механізмів стимулювання;
- своєчасність надання винагороди;
- комплексне використання матеріальних і нематеріальних стимулів;
- індивідуальний підхід до працівників;
- орієнтація на досягнення стратегічних цілей підприємства;
- гнучкість та адаптивність мотиваційної системи до змін зовнішнього

середовища [18].

Практика діяльності сучасних підприємств свідчить, що найбільш ефективними є ті системи мотивації, які враховують не лише матеріальні потреби працівників, а й їх прагнення до професійної самореалізації, кар'єрного зростання, суспільного визнання та розвитку особистісного потенціалу. Саме тому в останні десятиліття спостерігається поступовий перехід від «традиційних моделей стимулювання, що базуються виключно на фінансовій винагороді, до комплексних мотиваційних систем» [40, с. 583].

Важливість мотивації для діяльності підприємства можна простежити через її вплив на основні результати господарської діяльності. Ефективна система мотивації сприяє підвищенню продуктивності праці, покращенню якості продукції, зниженню плинності кадрів, підвищенню рівня залученості персоналу та формуванню сприятливого психологічного клімату в колективі.

Мотивація є центральною ланкою системи управління персоналом. Вона взаємодіє з усіма іншими кадровими процесами та безпосередньо впливає на результати діяльності працівників і підприємства в цілому.

Отже, мотивація персоналу є складною багатофакторною категорією, яка виступає важливим інструментом управління трудовою поведінкою працівників. Її ефективне використання дозволяє «забезпечити узгодження інтересів працівників і підприємства, підвищити продуктивність праці, покращити якість виконання робіт та створити умови для довгострокового розвитку організації» [16, с. 34]. У сучасних умовах господарювання мотивація перетворюється на один із ключових факторів формування конкурентних переваг підприємства та забезпечення його стійкого функціонування.

Варто зазначити, що ефективність мотивації персоналу визначається не лише наявністю певних стимулів, а й рівнем їх відповідності потребам працівників. Одна й та сама форма винагороди може по-різному впливати на різні категорії персоналу залежно від віку, рівня освіти, професійного досвіду, соціального статусу та

особистих цінностей. Саме тому сучасний менеджмент дедалі більше орієнтується на індивідуалізацію мотиваційних механізмів та врахування особливостей окремих груп працівників.

Для виробничих підприємств особливого значення набуває забезпечення взаємозв'язку між результатами праці та отриманою винагородою. Працівник повинен чітко усвідомлювати, що «підвищення його трудової активності, покращення якості роботи та досягнення встановлених показників безпосередньо впливають на рівень матеріального та нематеріального заохочення» [15, с. 12]. За відсутності такого взаємозв'язку мотиваційна система поступово втрачає свою стимулюючу функцію та перетворюється на звичайний механізм розподілу доходів.

У науковій літературі мотивацію персоналу часто розглядають як один із ключових факторів формування конкурентних переваг підприємства. На відміну від матеріально-технічних ресурсів, які можуть бути придбані або відтворені конкурентами, людський капітал є унікальним ресурсом, ефективність використання якого значною мірою визначається якістю системи управління персоналом. Саме тому підприємства, які приділяють належну увагу мотивації працівників, як правило, демонструють вищі показники продуктивності праці, інноваційної активності та фінансових результатів.

В умовах цифрової трансформації економіки та посилення конкуренції на ринку праці значення мотивації ще більше зростає. Сучасні працівники очікують від роботодавця не лише гідного рівня оплати праці, але й «можливостей професійного розвитку, участі в управлінських процесах, визнання власних досягнень та створення комфортного робочого середовища» [37, с. 157]. Це вимагає від підприємств перегляду традиційних підходів до стимулювання персоналу та впровадження більш комплексних мотиваційних систем.

Особливої актуальності проблема мотивації набуває для промислових підприємств України, які функціонують в умовах нестабільного економічного середовища, дефіциту кваліфікованих кадрів та зростання трудової міграції. За таких

умов ефективна мотивація стає не лише інструментом підвищення продуктивності праці, а й засобом утримання працівників, формування їх лояльності до підприємства та забезпечення кадрової стабільності.

Таким чином, мотивація персоналу є одним із найважливіших елементів системи управління підприємством, який забезпечує узгодження інтересів працівників та роботодавця, стимулює підвищення трудової активності та сприяє досягненню стратегічних цілей організації. Її значення особливо зростає в сучасних умовах господарювання, коли людський капітал стає основним джерелом формування конкурентних переваг та забезпечення довгострокового розвитку підприємства.

1.2. Теоретичні підходи та інструменти мотивації персоналу на сучасному підприємстві

Дослідження мотивації персоналу займає важливе місце в теорії та практиці менеджменту протягом багатьох десятиліть. Значна увага науковців до цієї проблематики пояснюється тим, що саме мотивація «визначає рівень трудової активності працівників, їхню зацікавленість у досягненні результатів діяльності підприємства та ефективність використання трудового потенціалу» [38, с. 127]. У процесі розвитку управлінської науки сформувалася велика кількість теорій мотивації, які пояснюють причини поведінки людини та механізми впливу на її трудову діяльність.

Перші наукові підходи до мотивації були сформовані в межах класичної школи менеджменту. Представники цього напряму розглядали працівника переважно як економічного суб'єкта, основною рушійною силою діяльності якого виступає матеріальна винагорода. Відповідно основним інструментом стимулювання вважалася заробітна плата та інші форми фінансового заохочення.

Подальший розвиток теорії управління привів до формування більш складних підходів, які враховували не лише економічні, але й соціальні, психологічні та

поведінкові аспекти діяльності людини. У результаті сформувалися численні теорії мотивації, які умовно поділяють на змістовні та процесуальні.

Змістовні теорії зосереджуються на «дослідженні потреб людини та їх впливу на трудову поведінку, тоді як процесуальні пояснюють механізм формування мотивації та прийняття рішень щодо вибору певної моделі поведінки» [28, с. 33].

Для систематизації основних наукових підходів до мотивації персоналу доцільно узагальнити їх у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Порівняльна характеристика основних теорій мотивації персоналу

Теорія	Автор	Основна ідея	Практичне значення для управління персоналом
Теорія ієрархії потреб	А. Маслоу	Людські потреби мають ієрархічну структуру	Дозволяє враховувати різні групи потреб працівників
Теорія ERG	К. Альдерфер	Потреби об'єднані в три групи: існування, зв'язок, розвиток	Орієнтує систему мотивації на різні рівні потреб
Теорія набутих потреб	Д. МакКлелланд	Люди керуються потребами влади, успіху та причетності	Використовується при формуванні кадрового резерву
Двофакторна теорія	Ф. Герцберг	Існують гігієнічні фактори та фактори мотивації	Підкреслює важливість нематеріального стимулювання
Теорія очікувань	В. Врум	Поведінка залежить від очікуваних результатів діяльності	Забезпечує зв'язок між результатами праці та винагородою
Теорія справедливості	Дж. Адамс	Працівники оцінюють справедливість винагороди	Акцентує увагу на прозорості стимулювання
Теорія постановки цілей	Е. Локк	Чіткі цілі підвищують результативність праці	Використовується при формуванні систем оцінки діяльності

Аналіз представлених теорій свідчить, що сучасні підходи до мотивації значно ширші за традиційне уявлення про стимулювання праці виключно за допомогою матеріальної винагороди. Більшість сучасних концепцій виходять із необхідності «врахування комплексу потреб працівників, включаючи професійний розвиток, самореалізацію, суспільне визнання та можливості кар'єрного зростання» [28, с. 33].

Однією з найбільш відомих змістовних теорій є концепція ієрархії потреб

Абрахама Маслоу. Відповідно до неї людина прагне послідовного задоволення п'яти рівнів потреб: фізіологічних, потреб безпеки, соціальних потреб, потреб у повазі та потреб самореалізації. Для підприємств ця теорія має важливе практичне значення, оскільки дозволяє формувати комплексну систему мотивації, орієнтовану на різні групи працівників.

Не менш важливе значення має двофакторна теорія Фредеріка Герцберга, згідно з якою фактори трудової діяльності поділяються на дві групи. До першої належать гігієнічні фактори, такі як заробітна плата, умови праці та соціальні гарантії. Їх наявність не забезпечує високої мотивації, але їх відсутність викликає незадоволення працівників. Друга група охоплює власне мотиваційні фактори: «визнання досягнень, професійний розвиток, кар'єрне просування та можливості самореалізації» [5, с. 138].

Особливого значення для сучасних підприємств набувають процесуальні теорії мотивації. Вони дозволяють пояснити, чому працівники по-різному реагують на однакові стимули та які фактори впливають на їхню поведінку в процесі трудової діяльності. Найбільш поширеними серед них є теорія очікувань Віктора Врума та теорія справедливості Джона Адамса, які широко використовуються під час побудови сучасних систем стимулювання персоналу.

У сучасних умовах жодна окрема теорія не може повністю пояснити особливості трудової поведінки людини. Саме тому більшість підприємств використовують комплексний підхід до мотивації, який поєднує елементи різних теоретичних концепцій та дозволяє максимально враховувати особливості конкретного трудового колективу.

Для практичного застосування теоретичних положень у діяльності підприємств використовуються різноманітні інструменти мотивації, які забезпечують безпосередній вплив на трудову поведінку працівників.

У сучасній практиці управління персоналом інструменти мотивації розглядаються як сукупність методів і засобів впливу на працівників, спрямованих на

підвищення їхньої трудової активності та досягнення цілей підприємства. Вибір конкретних інструментів залежить від особливостей діяльності підприємства, фінансових можливостей, структури персоналу та стратегічних пріоритетів розвитку організації.

Традиційно всі інструменти мотивації поділяють на матеріальні та нематеріальні. Такий підхід є найбільш поширеним у науковій літературі та практиці управління персоналом, оскільки «дозволяє комплексно охопити всі можливі напрями стимулювання трудової діяльності працівників» [21, с. 462].

Для узагальнення сучасних інструментів мотивації персоналу доцільно подати їх класифікацію у вигляді схеми (рис. 1.2).

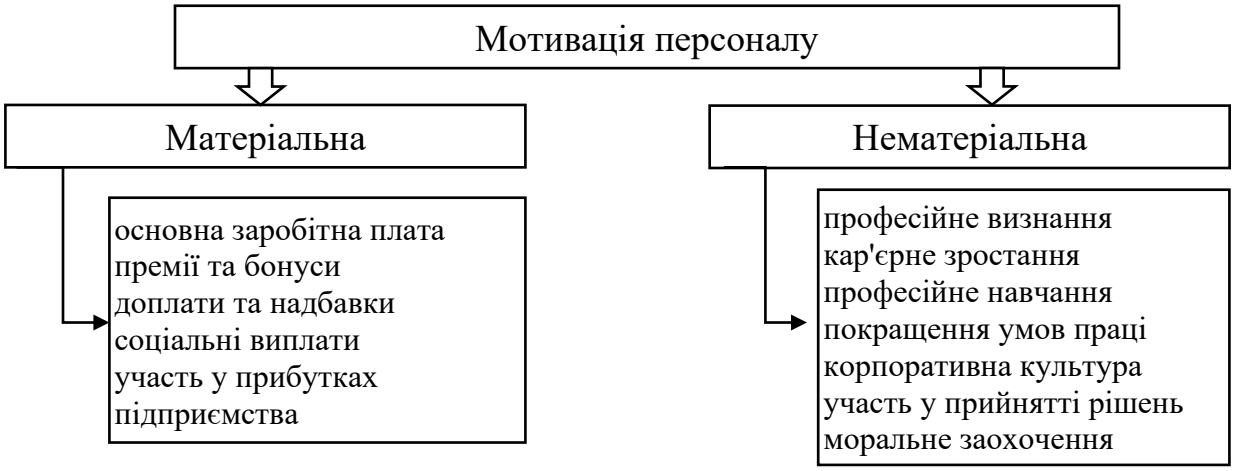

Рис. 1.3. Класифікація інструментів мотивації персоналу підприємства

Найбільш поширеним інструментом мотивації залишається матеріальне стимулювання. Його основу становить заробітна плата, яка виступає головним джерелом доходу більшості працівників. Водночас практика показує, що сама по собі заробітна плата не завжди забезпечує високий рівень трудової активності. Саме тому сучасні підприємства широко використовують преміювання, бонусні програми, доплати за досягнення певних результатів та інші форми матеріального заохочення.

Матеріальна мотивація має низку переваг. Насамперед вона характеризується високою зрозумілістю для працівників та забезпечує швидкий стимулюючий ефект.

Крім того, фінансова винагорода легко піддається кількісному вимірюванню та дозволяє безпосередньо пов'язувати результати праці з отриманою винагородою.

Разом із тим численні дослідження доводять, що зі зростанням рівня задоволення базових матеріальних потреб роль фінансових стимулів поступово зменшується. У таких умовах дедалі більшого значення набувають нематеріальні інструменти мотивації.

Нематеріальна мотивація «спрямована на задоволення соціальних, статусних та особистісних потреб працівників» [9, с. 115]. Вона включає широкий спектр заходів, починаючи від морального заохочення та професійного визнання і завершуючи створенням умов для кар'єрного розвитку та самореалізації.

Практика діяльності успішних підприємств свідчить, що найбільшого ефекту вдається досягти саме завдяки поєднанню матеріальних та нематеріальних стимулів. Таке поєднання дозволяє забезпечити як короткострокову зацікавленість працівників у результатах праці, так і формувати їх довгострокову прихильність до підприємства.

Для порівняння особливостей різних груп мотиваційних інструментів доцільно узагальнити їх переваги та недоліки.

Таблиця 1.3

Порівняльна характеристика матеріальної та нематеріальної мотивації персоналу

Критерій	Матеріальна мотивація	Нематеріальна мотивація
Основна мета	Задоволення економічних потреб працівника	Задоволення соціальних та психологічних потреб
Основні інструменти	Заробітна плата, премії, бонуси, доплати	Визнання, навчання, кар'єрний розвиток, корпоративна культура
Швидкість впливу	Висока	Середня
Тривалість ефекту	Переважно короткострокова	Переважно довгострокова
Витрати підприємства	Високі	Порівняно невисокі
Вплив на лояльність персоналу	Помірний	Високий
Вплив на продуктивність праці	Високий у короткостроковому періоді	Високий у довгостроковому періоді

Наведена характеристика свідчить, що жоден із видів мотивації не може

повністю замінити інший. Ефективна система управління персоналом повинна забезпечувати їх раціональне поєднання залежно від потреб працівників та цілей підприємства.

Особливо актуальним це є для промислових підприємств, де результати діяльності значною мірою залежать від рівня професійної підготовки персоналу, дотримання виробничої дисципліни та зацікавленості працівників у досягненні високих виробничих показників. У таких умовах підприємства повинні «використовувати широкий спектр мотиваційних інструментів, спрямованих не лише на стимулювання поточної діяльності, а й на формування довгострокової прихильності працівників до організації» [26, с. 569].

Саме тому в останні роки все більшого поширення набувають комплексні мотиваційні системи, які інтегрують фінансові стимули, професійний розвиток, корпоративну культуру та соціальні програми. Їх використання дозволяє забезпечити більш повне використання трудового потенціалу персоналу та створює передумови для сталого розвитку підприємства.

Особливості мотивації персоналу на промислових підприємствах обумовлені специфікою виробничої діяльності, організацією праці та характером виконуваних робіт. На відміну від підприємств сфери послуг чи інтелектуальної праці, значна частина персоналу промислових підприємств безпосередньо залучена до виробничого процесу, де результати роботи мають чіткі кількісні показники та можуть бути безпосередньо пов'язані з результатами діяльності підприємства.

Для промислового виробництва характерною є висока залежність ефективності роботи від трудової дисципліни, дотримання технологічних вимог, якості виконання виробничих операцій та раціонального використання ресурсів. Саме тому «система мотивації повинна не лише стимулювати працівників до підвищення продуктивності праці, а й забезпечувати дотримання стандартів якості, вимог охорони праці та виробничої безпеки» [9, с. 115].

Особливу роль у системі мотивації промислових підприємств відіграють

показники результативності праці. На відміну від багатьох інших сфер діяльності, виробничі підприємства мають можливість оцінювати трудовий внесок працівників через «обсяги виробленої продукції, рівень виконання виробничих завдань, якість продукції, економію ресурсів та інші кількісні показники» [12]. Це створює сприятливі умови для застосування результативних форм стимулювання праці.

Разом із тим останніми роками підходи до мотивації персоналу істотно змінюються. Якщо раніше основний акцент робився на матеріальному стимулюванні, то сучасні підприємства дедалі більше уваги приділяють розвитку нематеріальних форм мотивації. Причиною цього є зміна структури потреб працівників, підвищення ролі людського капіталу та необхідність формування довгострокової прихильності персоналу до підприємства.

Сучасні тенденції розвитку мотиваційних систем характеризуються переходом від традиційних моделей стимулювання до комплексного управління залученістю персоналу. При цьому мотивація розглядається не лише як інструмент впливу на продуктивність праці, а й як важливий фактор формування корпоративної культури, розвитку кадрового потенціалу та забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Для узагальнення сучасних тенденцій розвитку мотиваційних систем доцільно виділити основні напрями їх трансформації (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Сучасні тенденції розвитку систем мотивації персоналу

Традиційний підхід	Сучасний підхід
Переважання матеріального стимулювання	Поєднання матеріальної та нематеріальної мотивації
Однакові підходи до всіх працівників	Індивідуалізація мотиваційних програм
Орієнтація на короткострокові результати	Формування довгострокової залученості персоналу
Контроль і підпорядкування	Партнерство між працівником і роботодавцем
Стимулювання виконання завдань	Стимулювання розвитку компетенцій та ініціативності
Акцент на оплаті праці	Акцент на цінності працівника для підприємства
Формальне оцінювання результатів	Комплексне оцінювання результативності та розвитку

Наведені тенденції свідчать про суттєву трансформацію підходів до управління персоналом. Сучасне підприємство повинно створювати не лише систему винагороди за виконану роботу, але й сприятливе середовище для професійного розвитку, реалізації творчого потенціалу та досягнення працівниками особистих цілей.

Для промислових підприємств особливо актуальним є поєднання результативного преміювання з інструментами професійного розвитку та морального стимулювання. Такий підхід дозволяє забезпечити не лише короткострокове зростання продуктивності праці, а й створює умови для формування стабільного висококваліфікованого трудового колективу.

Важливим напрямом розвитку сучасних мотиваційних систем є також посилення ролі внутрішніх факторів мотивації. Якщо традиційні підходи базувалися переважно на зовнішніх стимулах, то сучасні концепції управління все більше «орієнтуються на розвиток внутрішньої зацікавленості працівників у результатах діяльності підприємства» [21, с. 462]. Це досягається через підвищення рівня відповідальності, залучення персоналу до прийняття рішень, розширення можливостей професійного розвитку та формування корпоративної культури.

Таким чином, розвиток теоретичних підходів до мотивації свідчить про поступовий перехід від вузького розуміння стимулювання праці до комплексного управління трудовою поведінкою персоналу. Сучасні мотиваційні системи поєднують економічні, соціальні, психологічні та організаційні інструменти впливу на працівників, що дозволяє забезпечити більш повне використання трудового потенціалу підприємства.

У результаті дослідження встановлено, що розвиток теорії мотивації привів до формування значної кількості наукових концепцій, які пояснюють механізми трудової поведінки працівників та способи впливу на неї. Найбільшого поширення набули змістовні та процесуальні теорії мотивації, положення яких активно

використовуються при побудові сучасних систем управління персоналом.

Визначено, що сучасна система мотивації повинна базуватися на комплексному використанні матеріальних і нематеріальних інструментів стимулювання. Матеріальна мотивація забезпечує задоволення економічних потреб працівників та швидкий стимулюючий ефект, тоді як нематеріальна сприяє формуванню довгострокової залученості персоналу та підвищенню його лояльності до підприємства.

Встановлено, що для промислових підприємств найбільш ефективними є комплексні мотиваційні системи, які поєднують результативне преміювання, професійний розвиток, моральне заохочення та формування сприятливого соціально-психологічного клімату. Саме такий підхід створює передумови для підвищення продуктивності праці та ефективного використання трудового потенціалу підприємства, що обумовлює необхідність подальшого дослідження впливу мотивації на результативність праці та методичних підходів до оцінки її ефективності.

1.3. Вплив мотивації персоналу на продуктивність праці та методичні підходи до оцінки її ефективності

В умовах сучасної економіки продуктивність праці виступає одним із ключових показників ефективності діяльності підприємства та характеризує результативність використання трудових ресурсів. Саме рівень продуктивності праці значною мірою визначає «конкурентоспроможність підприємства, його фінансові результати, здатність до розвитку та адаптації до змін зовнішнього середовища» [19, с. 49]. Водночас продуктивність праці не є самостійною характеристикою трудового процесу, а формується під впливом великої кількості факторів, серед яких важливе місце посідає мотивація персоналу.

Мотивація та продуктивність праці перебувають у тісному взаємозв'язку. Ефективна система мотивації сприяє формуванню зацікавленості працівників у

досягненні високих результатів праці, підвищенні якості роботи, раціональному використанні ресурсів та реалізації цілей підприємства. Водночас недостатній рівень мотивації часто призводить до зниження трудової активності, погіршення якості виконання робіт, зростання плинності кадрів та втрати підприємством частини свого трудового потенціалу.

Економічна сутність продуктивності праці полягає у «визначенні результату праці, отриманого в розрахунку на одиницю використаних трудових ресурсів» [39, с. 172]. На рівні підприємства продуктивність праці найчастіше визначається через обсяг виробленої або реалізованої продукції, який припадає на одного працівника чи на одиницю робочого часу.

Для наочного відображення взаємозв'язку між мотивацією та продуктивністю праці доцільно розглянути механізм їх взаємодії.

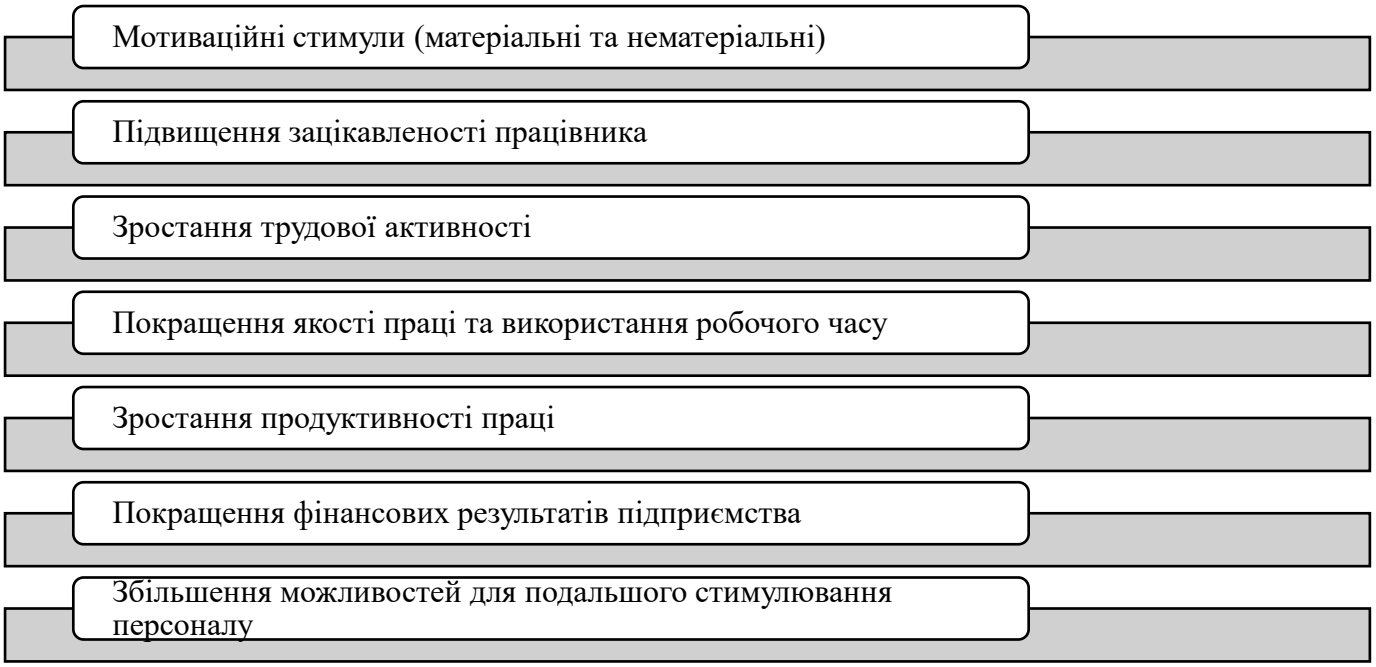

Рис. 1.4. Механізм впливу мотивації персоналу на продуктивність праці

Представлена схема демонструє циклічний характер взаємодії мотивації та продуктивності праці. Підвищення результативності праці сприяє покращенню фінансового стану підприємства, що, своєю чергою, створює додаткові можливості

для розвитку системи мотивації персоналу.

Наукові дослідження підтверджують, що вплив мотивації на продуктивність праці реалізується через декілька взаємопов'язаних механізмів. По-перше, мотивація підвищує інтенсивність праці та рівень трудової активності працівників. По-друге, вона сприяє покращенню якості виконуваних робіт і зниженню кількості виробничих помилок. По-третє, ефективна мотиваційна система стимулює працівників до професійного розвитку та підвищення кваліфікації, що також позитивно впливає на результативність праці.

Разом із тим рівень продуктивності праці залежить не лише від мотивації. На нього впливають «технічне оснащення підприємства, рівень організації виробництва, кваліфікація персоналу, умови праці, система управління та багато інших факторів» [17, с. 87]. Саме тому під час оцінювання ефективності мотиваційної системи необхідно враховувати її взаємозв'язок з іншими складовими діяльності підприємства.

Для систематизації факторів, що визначають вплив мотивації на продуктивність праці, доцільно подати їх у вигляді таблиці 1.5.

Таблиця 1.5

Основні фактори впливу мотивації на продуктивність праці персоналу

Фактор	Напрям впливу	Результат для підприємства
Матеріальне стимулювання	Підвищення зацікавленості у результатах праці	Зростання виробітку та продуктивності праці
Преміювання за результати діяльності	Орієнтація на досягнення цільових показників	Підвищення результативності роботи
Професійний розвиток	Зростання компетентності персоналу	Покращення якості праці
Кар'єрне стимулювання	Формування довгострокової мотивації	Зниження плинності кадрів
Моральне заохочення	Посилення трудової активності	Підвищення залученості персоналу
Покращення умов праці	Зменшення втомлюваності та ризиків	Підвищення ефективності використання робочого часу
Корпоративна культура	Формування командної взаємодії	Покращення результатів колективної праці

Аналіз наведених факторів свідчить, що мотивація впливає на продуктивність праці як безпосередньо, так і опосередковано через інші складові системи управління

персоналом. Саме тому ефективність мотиваційної політики доцільно оцінювати не лише через розмір заробітної плати чи преміальних виплат, а й через зміни у показниках результативності праці, кадрової стабільності та фінансових результатів діяльності підприємства.

Для оцінки ефективності системи мотивації персоналу науковці та практики використовують комплекс кількісних і якісних показників. Їх застосування дозволяє визначити, наскільки діючі мотиваційні механізми сприяють досягненню цілей підприємства та забезпечують ефективне використання трудового потенціалу.

Особливість оцінки мотивації полягає в тому, що безпосередньо виміряти рівень мотивації працівників досить складно. Саме тому на практиці аналізують результати її впливу на діяльність персоналу та підприємства в цілому. До таких результатів належать «зміни продуктивності праці, рівня плинності кадрів, ефективності використання робочого часу, прибутковості діяльності та інших показників» [31, с. 43].

Для узагальнення основних підходів до оцінки ефективності мотивації персоналу доцільно розглянути систему відповідних показників (табл. 1.6).

Наведені показники дозволяють комплексно оцінити ефективність функціонування мотиваційної системи та визначити напрями її вдосконалення. При цьому для промислових підприємств особливе значення мають показники продуктивності праці, прибутку на одного працівника, коефіцієнта плинності кадрів та ефективності використання фонду оплати праці.

У сучасній практиці управління персоналом дедалі більшого поширення набуває інтегральний підхід до оцінювання ефективності мотивації. Він передбачає одночасний аналіз економічних, соціальних та організаційних результатів функціонування мотиваційної системи. Такий підхід дозволяє враховувати «не лише безпосередній вплив мотивації на продуктивність праці, але й її роль у формуванні кадрової стабільності, професійного розвитку персоналу та корпоративної культури підприємства» [29, с. 227].

Важливим напрямом оцінки мотивації є аналіз співвідношення темпів зростання продуктивності праці та оплати праці. У науковій літературі вважається економічно доцільним, коли продуктивність праці зростає випереджальними темпами порівняно із заробітною платою. Така ситуація забезпечує підвищення ефективності діяльності підприємства та створює фінансові передумови для подальшого стимулювання персоналу.

Таблиця 1.6

Система показників оцінки ефективності мотивації персоналу

Група показників	Показник	Характеристика
Показники результативності праці	Продуктивність праці	Відображає обсяг продукції або доходу на одного працівника
	Виробіток на одного працівника	Характеризує ефективність використання трудових ресурсів
	Прибуток на одного працівника	Показує внесок персоналу у формування фінансового результату
Показники використання персоналу	Коефіцієнт плинності кадрів	Відображає рівень кадрової стабільності
	Коефіцієнт сталості персоналу	Характеризує рівень закріплення працівників
	Рівень використання робочого часу	Показує ефективність організації праці
Показники матеріального стимулювання	Середня заробітна плата	Характеризує рівень матеріальної винагороди
	Частка премій у фонді оплати праці	Відображає роль стимулюючих виплат
	Віддача витрат на оплату праці	Характеризує ефективність використання фонду оплати праці
Соціально-психологічні показники	Задоволеність працею	Відображає ставлення працівників до роботи
	Рівень залученості персоналу	Характеризує ступінь участі працівників у діяльності підприємства
	Лояльність персоналу	Відображає прихильність працівників до підприємства

Крім того, ефективність мотиваційної системи може оцінюватися через аналіз взаємозв'язку між витратами на персонал і фінансовими результатами діяльності підприємства. Зокрема, використовуються показники доходу та прибутку в розрахунку на одного працівника, рентабельності витрат на персонал, окупності інвестицій у розвиток людського капіталу тощо.

В умовах сучасного ринку праці підприємства змушені приділяти дедалі більше уваги формуванню ефективних мотиваційних систем, здатних забезпечити не лише підвищення продуктивності праці, але й утримання кваліфікованих працівників, розвиток їх професійного потенціалу та формування довгострокової прихильності до підприємства. Саме тому питання оцінювання ефективності мотивації набувають стратегічного значення для системи управління персоналом.

Отже, мотивація персоналу виступає одним із найважливіших факторів підвищення продуктивності праці та забезпечення ефективності діяльності підприємства. Її вплив реалізується через систему матеріальних і нематеріальних стимулів, які формують відповідну трудову поведінку працівників та визначають рівень їхньої зацікавленості у досягненні результатів діяльності організації.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТА ЇЇ ВПЛИВУ НА ПРОДУКТИВНІСТЬ ПРАЦІ В ТОВ «ВТОРІНВЕСТ Т»

2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ «ВторІнвест Т»

Товариство з обмеженою відповідальністю «ВторІнвест Т» є промисловим підприємством, діяльність якого спрямована на здійснення виробничих та переробних процесів, пов’язаних із заготівлею, обробкою та реалізацією вторинної сировини і матеріалів для промислових споживачів. Підприємство функціонує в умовах високої конкуренції та постійних змін ринкового середовища, що потребує підвищення ефективності використання виробничих ресурсів, удосконалення системи управління персоналом та забезпечення належного рівня продуктивності праці.

Основною метою діяльності ТОВ «ВторІнвест Т» є отримання прибутку шляхом здійснення господарської діяльності, орієнтованої на задоволення потреб споживачів у якісній продукції та послугах. У процесі функціонування підприємство забезпечує виконання комплексу виробничих операцій, починаючи від приймання та сортування сировини до її переробки, підготовки до подальшого використання або реалізації. Особливістю діяльності підприємства є поєднання виробничих, логістичних та збутових процесів, що вимагає ефективної координації роботи персоналу різних категорій.

У сучасних умовах господарювання важливого значення набуває здатність підприємства забезпечувати стабільне функціонування виробництва, підтримувати належний рівень якості продукції та своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища. Досягнення зазначених завдань значною мірою залежить від ефективності використання трудового потенціалу, оскільки саме персонал виступає основним чинником забезпечення безперервності виробничого процесу та

підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Діяльність ТОВ «ВторІнвест Т» характеризується наявністю виробничого персоналу, який безпосередньо бере участь у виконанні технологічних операцій, а також управлінського та допоміжного персоналу, що забезпечує організацію виробничого процесу, планування, контроль та реалізацію продукції. Від узгодженості роботи всіх структурних підрозділів залежить рівень продуктивності праці, ефективність використання виробничих ресурсів та фінансові результати діяльності підприємства.

Управління підприємством здійснюється відповідно до принципів функціонального розподілу обов'язків між керівниками та спеціалістами. Організаційна структура спрямована на забезпечення належної координації виробничих, постачальницьких, фінансово-економічних та кадрових процесів. Важливу роль у досягненні стратегічних цілей підприємства відіграє система управління персоналом, яка повинна забезпечувати формування професійного кадрового складу, підтримання належного рівня трудової дисципліни та стимулювання працівників до підвищення результативності праці (рис. 2.1).

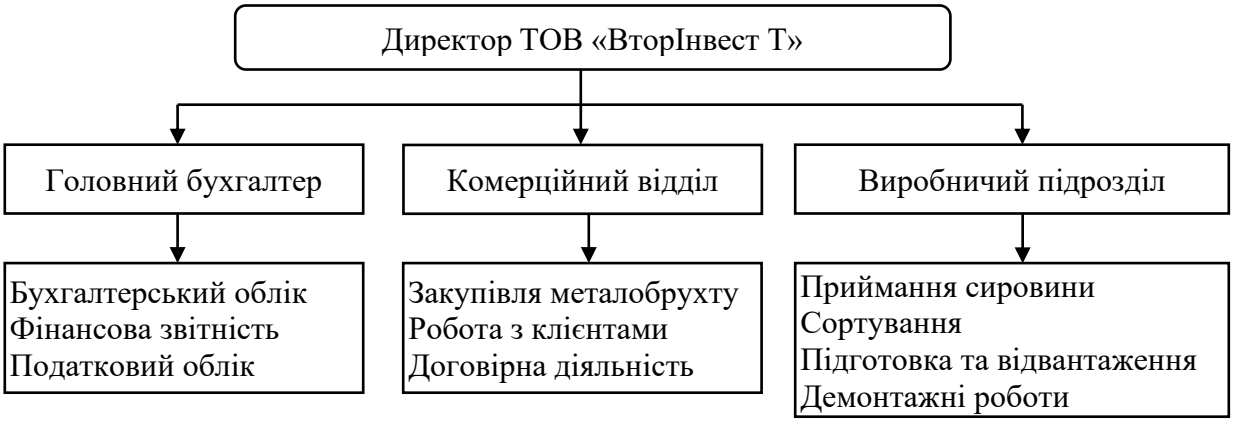

Рис. 2.1. Організаційна структура управління ТОВ «ВторІнвест Т»

Останніми роками діяльність промислових підприємств України відбувається під впливом складних економічних умов, зростання витрат на енергетичні ресурси, дефіциту кваліфікованих кадрів та необхідності адаптації до нових вимог ринку. За

таких умов особливого значення набуває формування дієвої системи мотивації персоналу, яка дозволяє не лише утримувати працівників, але й забезпечувати зростання продуктивності праці та ефективності виробничої діяльності. Саме тому дослідження організаційно-економічних умов функціонування ТОВ «ВторІнвест Т» є необхідною передумовою для подальшої оцінки діючої системи мотивації персоналу та розробки заходів щодо її удосконалення.

Для більш повної характеристики підприємства доцільно проаналізувати його ресурсне забезпечення, кадровий потенціал та результати господарської діяльності за останні три роки, що дозволить оцінити тенденції розвитку підприємства та визначити фактори, які впливають на ефективність використання трудових ресурсів.

Потенціал будь-якого промислового підприємства визначається насамперед обсягом і якістю ресурсів, що залучаються до процесу виробництва. Забезпеченість основними засобами, оборотним капіталом та трудовими ресурсами створює основу для стабільного функціонування підприємства, формування виробничих результатів і досягнення стратегічних цілей розвитку. Для дослідження умов функціонування ТОВ «ВторІнвест Т» доцільно проаналізувати динаміку його ресурсного забезпечення протягом 2023–2025 рр. (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Ресурсне забезпечення діяльності ТОВ «ВторІнвест Т» у 2023–2025 рр.

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Відхилення 2025 р. від 2023 р., (+;-)	Темп зміни, %
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	67313,5	65295,5	63982,0	-3331,5	95,05
Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн	87940,5	101193,0	105720,0	17779,5	120,22
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	39	37	36	-3	92,31
Відпрацьовано людино-годин, люд.-год	63969,36	59523,75	56628,00	-7341,36	88,52
Фонд оплати праці, тис. грн	8999,04	9935,33	10303,20	1304,16	114,49
Середньомісячна заробітна плата одного працівника, грн	19228,72	22376,86	23850,00	4621,28	124,03

Аналіз наведених даних свідчить, що впродовж досліджуваного періоду ресурсна база ТОВ «ВторІнвест Т» зазнала певних структурних змін. Середньорічна вартість основних засобів у 2025 р. становила 63982,0 тис. грн, що на 3331,5 тис. грн або на 4,95 % менше порівняно з 2023 р. Така тенденція може бути пов’язана з фізичним та моральним зношенням окремих виробничих активів, а також недостатніми темпами їх оновлення в умовах обмежених інвестиційних можливостей.

Водночас спостерігається позитивна динаміка оборотних активів. Їх середньорічна вартість збільшилася з 87940,5 тис. грн у 2023 р. до 105720,0 тис. грн у 2025 р., або на 17779,5 тис. грн (20,22 %). Зростання цього показника свідчить про розширення обсягів господарської діяльності, збільшення запасів сировини та матеріалів, а також потребу підприємства у підтриманні безперебійності виробничих процесів.

Трудові ресурси підприємства характеризуються тенденцією до скорочення. Середньооблікова чисельність працівників за досліджуваний період зменшилася з 39 до 36 осіб, тобто на 7,69 %. Аналогічна динаміка спостерігається щодо загальної кількості відпрацьованого часу: фонд робочого часу скоротився на 7341,36 людино-годин, або на 11,48 %. Це може бути наслідком оптимізації кадрового складу, автоматизації окремих виробничих операцій або складнощів із залученням та утриманням персоналу в умовах дефіциту робочої сили.

Незважаючи на скорочення чисельності персоналу, підприємство демонструє зростання витрат на оплату праці. Так, фонд оплати праці у 2025 р. досяг 10303,2 тис. грн, що на 1304,16 тис. грн більше порівняно з 2023 р. Темп його зростання становив 14,49 %. Ще більш суттєво збільшився рівень середньомісячної заробітної плати одного працівника. Якщо у 2023 р. цей показник становив 19228,72 грн, то у 2025 р. – вже 23850,00 грн, що на 4621,28 грн або на 24,03 % більше.

Зростання середньої заробітної плати на фоні скорочення чисельності працівників свідчить про прагнення керівництва підприємства забезпечити конкурентоспроможний рівень матеріального стимулювання персоналу та

компенсувати негативний вплив інфляційних процесів. Водночас така тенденція є важливою передумовою для підвищення мотивації працівників та формування зацікавленості у досягненні високих результатів праці.

Отже, проведений аналіз показав, що у 2023–2025 рр. ТОВ «ВторІнвест Т» функціонувало в умовах скорочення трудового потенціалу та незначного зменшення вартості основних засобів, одночасно нарощуючи обсяг оборотних активів і підвищуючи рівень оплати праці. Виявлені тенденції свідчать про необхідність більш детального дослідження ефективності використання трудових ресурсів та результативності діючої системи мотивації персоналу, що є особливо актуальним у контексті забезпечення зростання продуктивності праці на підприємстві.

Ефективність діяльності підприємства значною мірою залежить не лише від обсягів наявних ресурсів, а й від рівня їх використання. Саме тому важливим етапом дослідження є оцінка показників ефективності використання основних засобів, оборотного капіталу та загальної результативності господарської діяльності ТОВ «ВторІнвест Т» (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Показники ефективності використання ресурсів ТОВ «ВторІнвест Т»

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Відхилення 2025 р. від 2023 р.
Фондоозброєність праці, тис. грн/особу	1725,99	1764,74	1777,28	51,29
Фондовіддача, грн/грн	1,074	1,186	1,286	0,212
Фондомісткість, грн/грн	0,931	0,843	0,778	-0,153
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	0,822	0,766	0,778	-0,044
Тривалість одного обороту оборотних активів, днів	443,93	476,78	469,13	25,20
Співвідношення оборотних та основних засобів, грн/грн	1,306	1,550	1,652	0,346
Норма прибутку, %	4,97	5,40	10,16	+5,19 в.п.

Дані таблиці свідчать про загалом позитивні тенденції у використанні ресурсного потенціалу підприємства протягом 2023–2025 рр. Зокрема, фондоозброєність праці зросла з 1725,99 тис. грн на одного працівника у 2023 р. до

1777,28 тис. грн у 2025 р., або на 51,29 тис. грн. Таке зростання пояснюється більш швидкими темпами скорочення чисельності персоналу порівняно зі зменшенням вартості основних засобів. У результаті на одного працівника припадає більший обсяг виробничих ресурсів, що створює передумови для підвищення продуктивності праці.

Позитивною є також динаміка фондовіддачі. Якщо у 2023 р. на кожну гривню вартості основних засобів підприємство отримувало 1,074 грн доходу, то у 2025 р. цей показник досяг 1,286 грн/грн. Зростання фондовіддачі на 0,212 грн свідчить про підвищення ефективності використання виробничого обладнання та інших необоротних активів. Відповідно зменшилася фондомісткість продукції – з 0,931 до 0,778 грн/грн, що є позитивною тенденцією та характеризує скорочення ресурсомісткості господарської діяльності.

Разом із тим аналіз використання оборотних активів демонструє певне погіршення їх оборотності. Коефіцієнт оборотності оборотних активів знизився з 0,822 до 0,778 оборотів за рік, а тривалість одного обороту збільшилася на 25,20 дня і у 2025 р. становила 469,13 дня. Це свідчить про уповільнення кругообігу оборотного капіталу, що може бути пов’язано зі збільшенням запасів сировини, готової продукції або дебіторської заборгованості. Незважаючи на певне покращення показника у 2025 р. порівняно з 2024 р., проблема ефективного управління оборотними активами залишається актуальною для підприємства.

Важливим показником структури ресурсів є співвідношення оборотних та основних засобів. У досліджуваному періоді воно збільшилося з 1,306 до 1,652 грн/грн. Це означає, що на кожну гривню вартості основних засобів у 2025 р. припадало 1,652 грн оборотних активів проти 1,306 грн у 2023 р. Зростання показника свідчить про посилення ролі оборотного капіталу у формуванні ресурсного потенціалу підприємства та може бути наслідком збільшення масштабів виробничо-комерційної діяльності.

Найбільш вагомі позитивні зміни спостерігаються щодо показників прибутковості. Норма прибутку зросла з 4,97 % у 2023 р. до 10,16 % у 2025 р., тобто

на 5,19 відсоткових пунктів. Фактично підприємству вдалося більш ніж удвічі підвищити рівень прибутковості діяльності, що свідчить про покращення результативності використання ресурсів, підвищення ефективності виробничих процесів та посилення фінансової стійкості.

Отже, аналіз показників ефективності використання ресурсів ТОВ «ВторІнвест Т» дозволяє зробити висновок про загальне підвищення результативності господарської діяльності підприємства у 2023–2025 рр. Незважаючи на скорочення чисельності персоналу та певне уповільнення оборотності оборотних активів, підприємство забезпечило зростання фондовіддачі, підвищення фондоозброєності праці та суттєве покращення показників прибутковості. Виявлені тенденції свідчать про наявність потенціалу для подальшого підвищення продуктивності праці, що значною мірою залежатиме від ефективності системи управління та мотивації персоналу.

Завершальним етапом оцінки організаційно-економічного стану підприємства є аналіз результатів його господарської діяльності. Саме фінансові результати та показники ефективності дозволяють визначити рівень конкурентоспроможності підприємства, результативність використання наявних ресурсів і здатність забезпечувати стійкий розвиток у довгостроковій перспективі. Динаміка основних результативних показників діяльності ТОВ «ВторІнвест Т» у 2023–2025 рр. наведена у табл. 2.3.

Проведений аналіз свідчить про позитивну динаміку більшості фінансово-економічних показників підприємства. Зокрема, чистий дохід від реалізації продукції протягом досліджуваного періоду зріс з 72292,0 тис. грн у 2023 р. до 82311,0 тис. грн у 2025 р. Абсолютний приріст становив 10019,0 тис. грн, або 13,86 %. Така тенденція свідчить про розширення обсягів реалізації продукції та зміцнення ринкових позицій підприємства.

Одночасно із зростанням доходів збільшувалася і собівартість реалізованої продукції. За досліджуваний період її обсяг зріс на 7281,0 тис. грн і досяг 71618,0 тис.

грн. Проте темпи зростання собівартості (111,32 %) були нижчими за темпи зростання доходу від реалізації (113,86 %), що позитивно позначилося на формуванні фінансових результатів підприємства.

Таблиця 2.3

Динаміка показників результатів господарської діяльності ТОВ «ВторІнвест Т» у 2023–2025 рр.

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Відхилення 2025 р. від 2023 р., (+;-)	Темп зміни, %
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	72292,0	77433,0	82311,0	10019,0	113,86
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	64337,0	68728,0	71618,0	7281,0	111,32
Валовий прибуток, тис. грн	7955,0	8705,0	10693,0	2738,0	134,42
Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн	4568,0	5037,0	7214,0	2646,0	157,92
Чистий прибуток, тис. грн	2570,0	3071,0	4330,0	1760,0	168,48
Рентабельність діяльності, %	3,56	3,97	5,26	+1,70 в.п.	–
Рентабельність продажів, %	5,56	6,50	8,76	+3,20 в.п.	–
Продуктивність праці, тис. грн/особу	1853,64	2092,78	2286,42	+432,78	123,35

Підтвердженням цього є динаміка валового прибутку, який зріс із 7955,0 тис. грн до 10693,0 тис. грн. Приріст показника становив 2738,0 тис. грн або 34,42 %, що свідчить про підвищення ефективності основної діяльності підприємства. Ще більш суттєве зростання спостерігається за показником фінансового результату від операційної діяльності, який збільшився на 2646,0 тис. грн або на 57,92 % і у 2025 р. становив 7214,0 тис. грн.

Найвищі темпи зростання характерні для чистого прибутку підприємства. Якщо у 2023 р. його величина становила 2570,0 тис. грн, то у 2025 р. – вже 4330,0 тис. грн. Таким чином, чистий прибуток збільшився на 1760,0 тис. грн, або на 68,48 %. Така динаміка свідчить про покращення загальної ефективності господарської діяльності та здатність підприємства генерувати фінансові ресурси для подальшого розвитку.

Позитивні зміни відбулися і щодо показників рентабельності. Рентабельність

діяльності за три роки зросла з 3,56 % до 5,26 %, тобто на 1,70 відсоткових пунктів. Рентабельність продажів підвищилася ще більш суттєво – з 5,56 % до 8,76 %, або на 3,20 відсоткових пунктів. Це свідчить про покращення співвідношення між отриманими доходами та понесеними витратами, а також про підвищення економічної ефективності реалізації продукції.

Особливо важливим для тематики даного дослідження є показник продуктивності праці. У 2023 р. на одного працівника припадало 1853,64 тис. грн чистого доходу, тоді як у 2025 р. цей показник досяг 2286,42 тис. грн. Приріст продуктивності праці становив 432,78 тис. грн на одного працівника, або 23,35 %. Враховуючи одночасне скорочення чисельності персоналу та зростання обсягів реалізації, можна зробити висновок про підвищення ефективності використання трудових ресурсів підприємства.

Зростання продуктивності праці є особливо важливим результатом, оскільки воно безпосередньо пов’язане з якістю управління персоналом, рівнем його професійної підготовки та ефективністю мотиваційних механізмів. Підвищення результативності праці працівників стало одним із чинників збільшення прибутковості та покращення фінансових результатів діяльності ТОВ «ВторІнвест Т».

Отже, результати проведеного аналізу дозволяють стверджувати, що у 2023–2025 рр. ТОВ «ВторІнвест Т» демонструвало стійку позитивну динаміку основних показників господарської діяльності. Підприємство забезпечило зростання доходу від реалізації на 13,86 %, чистого прибутку – на 68,48 %, а продуктивності праці – на 23,35 %. Виявлені тенденції свідчать про достатньо високий рівень ефективності використання ресурсів та створюють підґрунтя для подальшого дослідження системи мотивації персоналу як одного з ключових чинників забезпечення зростання продуктивності праці на підприємстві.

Проведений аналіз показав, що ТОВ «ВторІнвест Т» є стабільно функціонуючим промисловим підприємством, яке у 2023–2025 рр. забезпечило позитивну динаміку основних показників діяльності. Попри скорочення чисельності

персоналу на 7,69 %, підприємство досягло зростання продуктивності праці на 23,35 %, підвищило середньомісячну заробітну плату на 24,03 % та збільшило чистий прибуток на 68,48 %. Отримані результати свідчать про наявність резервів подальшого підвищення ефективності використання трудового потенціалу, що актуалізує необхідність більш детального дослідження діючої системи мотивації персоналу та оцінки її впливу на результативність праці працівників підприємства.

2.2. Оцінка системи мотивації персоналу та ефективності використання трудових ресурсів підприємства

В умовах сучасної економіки персонал розглядається як один із найважливіших ресурсів підприємства, від ефективності використання якого залежить рівень конкурентоспроможності, фінансові результати та перспективи подальшого розвитку. Для промислових підприємств, діяльність яких пов’язана з виконанням виробничих операцій, питання формування дієвої системи мотивації набуває особливої актуальності, оскільки саме мотивація працівників значною мірою визначає рівень продуктивності праці, якість виконання виробничих завдань та ефективність використання ресурсного потенціалу.

Система мотивації персоналу ТОВ «ВторІнвест Т» сформована на основі поєднання матеріальних та нематеріальних стимулів. Основним інструментом матеріального заохочення працівників є заробітна плата, яка залежить від посади, рівня кваліфікації, складності виконуваних робіт та результатів діяльності. Для окремих категорій працівників застосовуються преміальні виплати, що пов’язані з виконанням виробничих планів, дотриманням технологічної дисципліни та забезпеченням належної якості продукції.

Важливе місце у системі мотивації займають також непрямі матеріальні стимули, серед яких можна виділити своєчасну виплату заробітної плати, забезпечення належних умов праці, надання соціальних гарантій та підтримання

стабільності зайнятості. Для виробничого персоналу особливого значення набуває безпечність робочих місць, забезпечення необхідними засобами індивідуального захисту та належна організація виробничого процесу.

Поряд із матеріальними стимулами на підприємстві використовуються окремі інструменти нематеріальної мотивації. До них належать професійне визнання результатів праці, підтримання сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі, залучення працівників до вирішення виробничих питань, а також створення умов для професійного розвитку та набуття нових компетенцій. Незважаючи на те, що роль матеріального стимулювання для більшості працівників залишається визначальною, значення нематеріальних факторів у сучасних умовах поступово зростає.

Для оцінки ефективності мотиваційної політики підприємства важливо проаналізувати зміни у витратах на персонал та рівні оплати праці. Основою мотиваційного механізму ТОВ «ВторІнвест Т» є система матеріального стимулювання, яка включає основну та додаткову заробітну плату, а також преміальні та інші заохочувальні виплати. Для оцінки ефективності матеріальної складової мотивації проаналізуємо динаміку основних показників оплати праці та структуру фонду матеріального стимулювання персоналу підприємства (табл. 2.4).

Аналіз даних табл. 2.4 свідчить про загалом позитивні тенденції у сфері матеріального стимулювання персоналу ТОВ «ВторІнвест Т» протягом 2023–2025 рр. Підприємство поступово збільшувало витрати на оплату праці, що було зумовлено необхідністю підтримання конкурентоспроможного рівня заробітної плати в умовах зростання вартості життя, дефіциту кваліфікованих кадрів та посилення конкуренції на ринку праці.

Загальний фонд оплати праці за досліджуваний період зріс з 8999,04 тис. грн у 2023 р. до 10303,20 тис. грн у 2025 р., або на 1304,16 тис. грн (14,49 %). При цьому темпи зростання фонду оплати праці були нижчими за темпи зростання чистого прибутку підприємства, що свідчить про збереження економічно обґрунтованого

співвідношення між витратами на персонал та результатами господарської діяльності.

Таблиця 2.4

Показники матеріального стимулювання персоналу ТОВ «ВторІнвест Т»

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Відхилення 2025 р. від 2023 р., (+;-)	Темп зміни, %
Фонд оплати праці, тис. грн	8999,04	9935,33	10303,20	1304,16	114,49
У тому числі основна заробітна плата, тис. грн	7019,25	7668,98	7881,95	862,70	112,29
Додаткова заробітна плата, тис. грн	1349,86	1569,78	1700,03	350,17	125,94
Премії та заохочувальні виплати, тис. грн	629,93	696,57	721,22	91,29	114,49
Частка премій у фонді оплати праці, %	7,00	7,01	7,00	0,00	100,00
Середньомісячна заробітна плата одного працівника, грн	19228,72	22376,86	23850,00	4621,28	124,03
Витрати на оплату праці на 1 грн доходу, грн	0,124	0,128	0,125	0,001	100,81

Основну частину фонду оплати праці традиційно становила основна заробітна плата. Її обсяг протягом аналізованого періоду збільшився на 862,70 тис. грн і досяг 7881,95 тис. грн у 2025 р. Темп зростання склав 112,29 %, що підтверджує стабільність базової системи матеріального забезпечення працівників. Водночас більш високими темпами зростала додаткова заробітна плата, обсяг якої збільшився на 350,17 тис. грн або на 25,94 %. Така тенденція свідчить про посилення ролі стимулюючих виплат у структурі винагороди персоналу та прагнення підприємства пов’язати рівень доходів працівників із результатами їхньої трудової діяльності.

Важливим елементом мотиваційної системи залишаються премії та інші заохочувальні виплати. Їх величина зросла з 629,93 тис. грн у 2023 р. до 721,22 тис. грн у 2025 р. Незважаючи на відносно невелику питому вагу, преміальні виплати виконують важливу стимулюючу функцію, оскільки створюють прямий зв’язок між результатами праці та рівнем матеріального заохочення. Частка премій у загальному фонді оплати праці протягом трьох років залишалася практично незмінною і становила близько 7 %, що свідчить про стабільність застосовуваної системи преміювання.

Показовим є також зростання середньомісячної заробітної плати одного працівника. У 2025 р. її рівень досяг 23850 грн, що на 4621,28 грн або на 24,03 % перевищує показник 2023 р. Темпи зростання середньої заробітної плати перевищили темпи збільшення фонду оплати праці, що пояснюється одночасним скороченням чисельності персоналу. Така ситуація свідчить про концентрацію фінансових ресурсів на стимулюванні працівників, які залишаються задіяними у виробничому процесі, та про прагнення підприємства утримувати найбільш кваліфіковані кадри.

Окремої уваги заслуговує показник витрат на оплату праці в розрахунку на 1 грн доходу від реалізації продукції. Упродовж досліджуваного періоду він залишався практично стабільним і коливався в межах 0,124–0,128 грн. Це означає, що збільшення витрат на персонал супроводжувалося відповідним зростанням обсягів реалізації продукції, а отже не призводило до погіршення економічної ефективності діяльності підприємства.

Загалом результати аналізу дозволяють зробити висновок, що матеріальна складова системи мотивації персоналу ТОВ «ВторІнвест Т» характеризується позитивною динамікою та забезпечує належний рівень фінансового стимулювання працівників. Разом із тим відносно невисока частка преміальних виплат свідчить про переважання фіксованої складової заробітної плати над результативною, що певною мірою обмежує мотиваційний вплив системи винагороди на підвищення продуктивності праці. Саме тому подальший аналіз трудових ресурсів та кадрових процесів дозволить більш детально оцінити ефективність діючого мотиваційного механізму та визначити напрями його удосконалення.

Поряд із матеріальним стимулюванням важливим об’єктом дослідження є кадровий потенціал підприємства, оскільки ефективність будь-якої системи мотивації значною мірою визначається її впливом на стабільність персоналу, рівень трудової активності працівників та результати їхньої діяльності. В умовах сучасного промислового виробництва особливого значення набуває здатність підприємства не лише залучати кваліфікованих працівників, а й утримувати їх шляхом створення

сприятливих умов праці та застосування ефективних стимулюючих механізмів.

Одним із непрямих показників результативності системи мотивації є кадрова стабільність. Практика свідчить, що працівники більш схильні залишатися на підприємстві за умови справедливого рівня оплати праці, наявності можливостей професійного розвитку, позитивного психологічного клімату та зрозумілих перспектив кар'єрного зростання. Водночас високий рівень плинності кадрів може свідчити про недоліки в організації праці або недостатню ефективність мотиваційних інструментів.

Для ТОВ «ВторІнвест Т» питання утримання кваліфікованого персоналу має особливе значення, оскільки виробнича діяльність підприємства потребує відповідного досвіду роботи, знань технологічних процесів та дотримання вимог виробничої дисципліни. Втрата досвідчених працівників призводить не лише до додаткових витрат на пошук і навчання нових співробітників, але й може негативно впливати на продуктивність праці та якість виконання виробничих операцій.

Водночас результати аналізу, проведеного у попередньому підрозділі, свідчать про те, що навіть за умов скорочення чисельності персоналу підприємству вдалося забезпечити суттєве зростання продуктивності праці. Так, у 2025 р. продуктивність праці досягла 2286,42 тис. грн на одного працівника проти 1853,64 тис. грн у 2023 р. Приріст становив 23,35 %, що практично відповідає темпам зростання середньої заробітної плати (24,03 %). Така ситуація свідчить про наявність певного взаємозв'язку між рівнем матеріального стимулювання та результативністю праці персоналу.

Одним із ключових показників оцінки ефективності використання трудових ресурсів є продуктивність праці, яка характеризує обсяг виробленої або реалізованої продукції в розрахунку на одного працівника. Динаміка цього показника дозволяє оцінити результативність управління персоналом, ефективність застосовуваних мотиваційних механізмів та загальний рівень організації виробничих процесів на підприємстві. Для більш наочного відображення тенденцій зміни продуктивності

праці в ТОВ «ВторІнвест Т» протягом 2023–2025 рр. побудовано рис. 2.2.

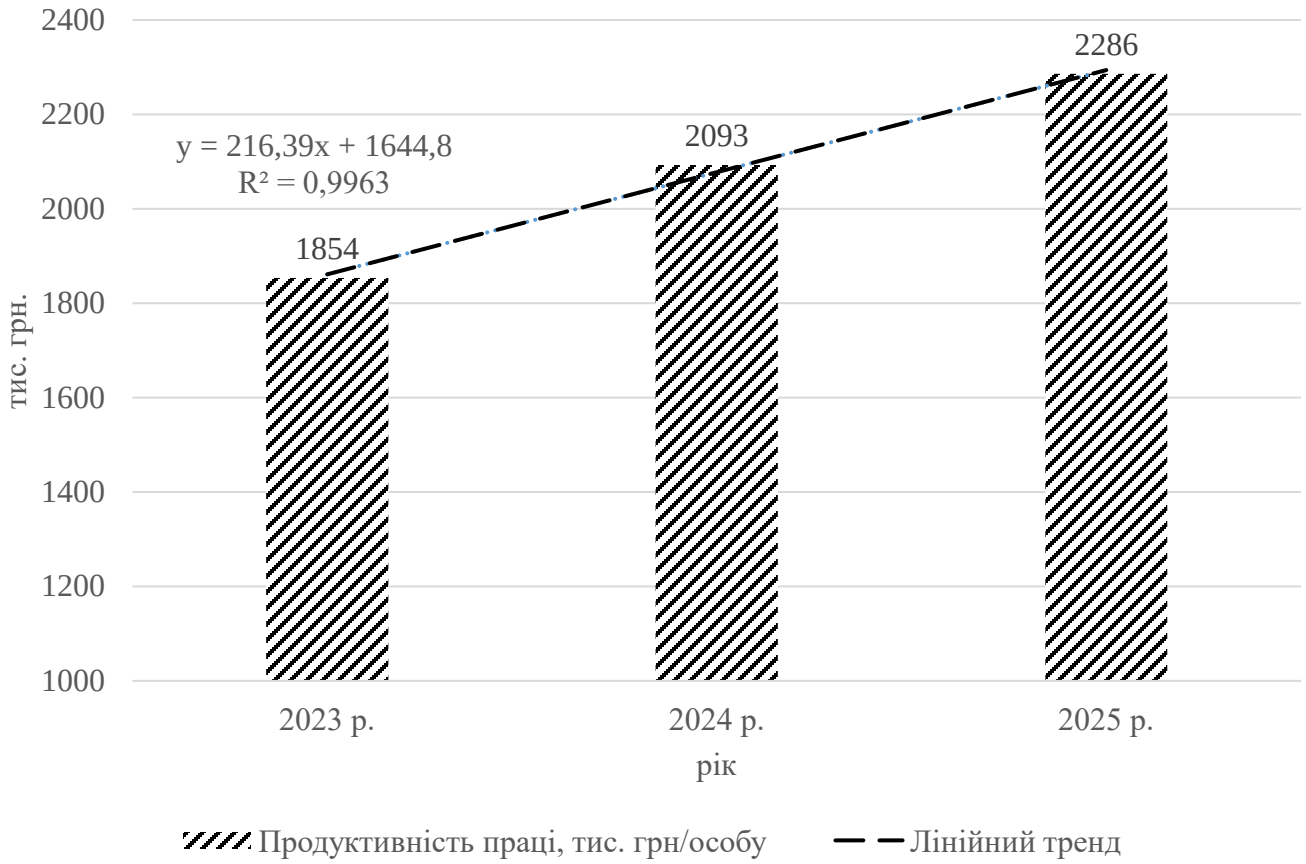

Рис. 2.2. Аналітичне вирівнювання продуктивності праці в ТОВ «ВторІнвест Т»

Дані рис. 2.2 свідчать про стійку тенденцію до зростання продуктивності праці на підприємстві протягом усього досліджуваного періоду. Якщо у 2023 р. на одного працівника припадало 1853,64 тис. грн чистого доходу від реалізації продукції, то у 2024 р. цей показник зріс до 2092,78 тис. грн, а у 2025 р. досяг 2286,42 тис. грн. Загальний приріст за три роки становив 432,78 тис. грн на одного працівника, або 23,35 %.

Позитивна динаміка підтверджується також рівнянням лінійного тренду, яке характеризується високим значенням коефіцієнта детермінації (R^2 = 0,9963). Це свідчить про високу стабільність сформованої тенденції та наявність стійкого

зростання результативності праці персоналу. Середньорічний абсолютний приріст продуктивності праці становив близько 216 тис. грн на одного працівника.

Зростання продуктивності праці відбувалося одночасно зі скороченням чисельності персоналу та підвищенням рівня його матеріального стимулювання, що свідчить про покращення ефективності використання трудових ресурсів підприємства. Отримані результати підтверджують наявність позитивного впливу діючої системи мотивації на результати праці працівників, проте подальше підвищення продуктивності потребує вдосконалення мотиваційних механізмів та посилення зв'язку між трудовими результатами і винагородою персоналу.

Позитивною ознакою є також те, що темпи зростання продуктивності праці випереджали темпи збільшення фонду оплати праці (табл. 2.5). Це означає, що додаткові витрати підприємства на персонал супроводжувалися більш ефективним використанням трудових ресурсів та забезпечували відповідну економічну віддачу. Фактично підприємство змогло досягти підвищення результативності праці без пропорційного збільшення чисельності працівників, що свідчить про зростання інтенсивності та ефективності праці.

Таблиця 2.5

Співвідношення темпів зростання продуктивності праці та оплати праці персоналу ТОВ «ВторІнвест Т» у 2023–2025 рр.

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	2025 р. у % до 2023 р.
Продуктивність праці, тис. грн/особу	1853,64	2092,78	2286,42	123,35
Середньомісячна заробітна плата одного працівника, грн	19228,72	22376,86	23850,00	124,03
Темп зростання продуктивності праці, %	100,00	112,90	123,35	123,35
Темп зростання середньої заробітної плати, %	100,00	116,37	124,03	124,03
Коефіцієнт випередження продуктивності праці над оплатою праці	1,000	0,970	0,994	0,994

Аналіз співвідношення темпів зростання продуктивності праці та оплати праці свідчить про наявність тісного взаємозв'язку між результатами праці персоналу та рівнем його матеріального стимулювання. Протягом 2023–2025 рр. продуктивність

праці на підприємстві зросла на 23,35 %, тоді як середньомісячна заробітна плата працівників збільшилася на 24,03 %.

У 2024 р. темп зростання оплати праці дещо перевищував темп зростання продуктивності праці, внаслідок чого коефіцієнт випередження становив 0,970. Аналогічна тенденція спостерігалася і у 2025 р., коли значення показника склало 0,994. Незважаючи на те, що продуктивність праці зростала дещо повільніше за заробітну плату, різниця між відповідними темпами була незначною.

Отримані результати свідчать про достатньо збалансовану політику підприємства у сфері матеріального стимулювання персоналу. Зростання заробітної плати не носило надмірного характеру та супроводжувалося підвищенням результативності праці. Водночас коефіцієнт випередження, який є меншим за одиницю, свідчить про наявність резервів підвищення ефективності мотиваційної системи, оскільки в економічній практиці бажаною вважається ситуація, коли продуктивність праці зростає швидше, ніж витрати на її оплату.

Таким чином, можна зробити висновок, що діюча система матеріальної мотивації ТОВ «ВторІнвест Т» позитивно впливає на результати праці персоналу, проте потребує подальшого вдосконалення шляхом посилення зв'язку між індивідуальними результатами роботи працівників та розміром їх винагороди. Саме це може стати одним із ключових напрямів підвищення продуктивності праці на підприємстві в майбутньому.

Для більш наочного відображення результативності системи матеріального стимулювання доцільно розрахувати показник віддачі витрат на оплату праці, який характеризує обсяг доходу від реалізації продукції, отриманий на 1 грн фонду оплати праці (табл. 2.6).

Аналіз даних таблиці свідчить, що протягом досліджуваного періоду підприємство забезпечувало достатньо високий рівень ефективності використання коштів, спрямованих на оплату праці персоналу. Так, у 2023 р. на кожну гривню фонду оплати праці припадало 8,03 грн доходу від реалізації продукції, а у 2025 р. –

7,99 грн. Незважаючи на незначне зниження показника на 0,04 грн, його значення залишалося стабільно високим.

Таблиця 2.6

Ефективність витрат на оплату праці в ТОВ «ВторІнвест Т» у 2023–2025 рр.

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Відхилення 2025 р. від 2023 р., (+;-)
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	72292,0	77433,0	82311,0	10019,0
Фонд оплати праці, тис. грн	8999,04	9935,33	10303,20	1304,16
Дохід на 1 грн фонду оплати праці, грн	8,03	7,79	7,99	-0,04
Чистий прибуток, тис. грн	2570,0	3071,0	4330,0	1760,0
Прибуток на 1 грн фонду оплати праці, грн	0,286	0,309	0,420	0,134

Більш показовою є динаміка прибутковості витрат на персонал. Якщо у 2023 р. одна гривня фонду оплати праці забезпечувала отримання 0,286 грн чистого прибутку, то у 2025 р. цей показник зріс до 0,420 грн. Таким чином, прибутковість витрат на персонал збільшилася майже на 47 %, що свідчить про підвищення економічної ефективності використання трудових ресурсів підприємства.

Отримані результати дозволяють зробити висновок, що система матеріальної мотивації ТОВ «ВторІнвест Т» загалом забезпечує позитивний економічний ефект та сприяє підвищенню результативності праці персоналу. Разом із тим подальше зростання продуктивності праці потребує не лише збільшення рівня оплати праці, а й удосконалення механізмів стимулювання, орієнтованих на досягнення конкретних виробничих результатів, підвищення індивідуальної відповідальності працівників та посилення їх зацікавленості у досягненні цілей підприємства.

Для оцінки кадрової стабільності та ефективності системи мотивації доцільно проаналізувати рух персоналу підприємства. Показники прийняття та вибуття працівників є важливими індикаторами якості кадрової політики, рівня задоволеності працівників умовами праці та результативності мотиваційного механізму. Висока плинність кадрів, як правило, супроводжується зростанням витрат на підбір і навчання персоналу, зниженням продуктивності праці та погіршенням результатів діяльності підприємства. Натомість кадрова стабільність сприяє накопиченню

професійного досвіду, підвищенню кваліфікації працівників та зростанню ефективності виробничих процесів.

Для подальшого аналізу доцільно сформувати таблицю руху персоналу.

Таблиця 2.7

Показники руху персоналу ТОВ «ВторІнвест Т» у 2023–2025 рр.

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Відхилення 2025 р. від 2023 р.
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	39	37	36	-3
Прийнято працівників, осіб	4	3	2	-2
Вибуло працівників, осіб	5	4	3	-2
Коефіцієнт обороту з прийняття, %	10,26	8,11	5,56	-4,70
Коефіцієнт обороту з вибуття, %	12,82	10,81	8,33	-4,49
Коефіцієнт загального обороту кадрів, %	23,08	18,92	13,89	-9,19
Коефіцієнт сталості персоналу, %	87,18	89,19	91,67	+4,49

Аналіз даних таблиці свідчить про поступове підвищення кадрової стабільності на підприємстві. Протягом досліджуваного періоду спостерігається зменшення як прийняття, так і вибуття працівників, що є характерною ознакою стабілізації кадрового складу. Кількість прийнятих працівників скоротилася з 4 осіб у 2023 р. до 2 осіб у 2025 р., а кількість звільнених – з 5 до 3 осіб відповідно.

Позитивною тенденцією є зниження коефіцієнта обороту кадрів за вибуттям із 12,82 % до 8,33 %. Це свідчить про скорочення масштабів втрати персоналу та покращення здатності підприємства утримувати працівників. Аналогічна тенденція спостерігається і щодо загального обороту кадрів, який за три роки зменшився на 9,19 відсоткових пунктів та у 2025 р. становив лише 13,89 %.

Особливо важливим показником для оцінки ефективності системи мотивації є коефіцієнт сталості персоналу. У 2025 р. його значення досягло 91,67 %, що на 4,49 відсоткових пунктів більше порівняно з 2023 р. Такий рівень можна оцінити як достатньо високий для промислового підприємства. Він свідчить про те, що переважна більшість працівників продовжує працювати на підприємстві протягом тривалого часу.

Для завершення оцінки системи мотивації персоналу доцільно провести комплексний аналіз основних стимулюючих інструментів, які використовуються на підприємстві. Такий підхід дозволяє не лише визначити сильні та слабкі сторони існуючої системи мотивації, а й виявити напрями її подальшого вдосконалення. З огляду на те, що частина показників мотивації має якісний характер і не піддається безпосередньому кількісному вимірюванню, доцільно використати метод експертного оцінювання із застосуванням п'ятибальної шкали (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Комплексна оцінка ефективності інструментів мотивації персоналу ТОВ «ВторІнвест Т» у 2025 р.

Інструмент мотивації	Рівень впливу на мотивацію персоналу (1–5 балів)	Рівень реалізації на підприємстві (1–5 балів)	Інтегральна оцінка
Конкурентний рівень заробітної плати	5	4	4,5
Преміювання за результати праці	5	3	4,0
Соціальні гарантії та стабільність зайнятості	4	4	4,0
Безпечні та комфортні умови праці	4	4	4,0
Визнання трудових досягнень працівників	3	3	3,0
Професійне навчання та розвиток	4	2	3,0
Можливості кар'єрного зростання	3	2	2,5
Залучення працівників до прийняття рішень	3	2	2,5
Корпоративна культура та командна взаємодія	4	3	3,5
Загальна середня оцінка системи мотивації	–	–	3,56

Аналіз результатів таблиці свідчить, що найбільш ефективним елементом мотиваційної системи ТОВ «ВторІнвест Т» є матеріальне стимулювання працівників. Найвищу інтегральну оцінку отримав рівень заробітної плати (4,5 бала), що узгоджується з результатами попереднього аналізу, який показав зростання середньомісячної заробітної плати на 24,03 % протягом 2023–2025 рр. Високі оцінки також отримали соціальні гарантії, стабільність зайнятості та умови праці, які формують базову мотиваційну основу діяльності персоналу.

Разом із тим оцінювання дозволило виявити низку проблемних аспектів. Зокрема, відносно низькі оцінки отримали можливості кар'єрного розвитку та

залучення працівників до процесу прийняття управлінських рішень (по 2,5 бали). Це пояснюється особливостями організаційної структури підприємства, яка характеризується обмеженою кількістю управлінських рівнів та невеликою кількістю посад, що передбачають кар'єрне просування.

Середня інтегральна оцінка системи мотивації становить 3,56 бала з 5 можливих, що характеризує її як загалом ефективну, проте таку, що потребує подальшого вдосконалення. Наявна система забезпечує прийнятний рівень матеріального стимулювання та кадрової стабільності, однак недостатньо використовує потенціал нематеріальних методів мотивації.

Таким чином, результати проведеного аналізу свідчать, що на підприємстві сформовано працездатну систему мотивації персоналу, яка позитивно впливає на продуктивність праці та результати господарської діяльності. Водночас існуючі недоліки в організації преміювання, професійного розвитку та нематеріального стимулювання створюють передумови для подальшого вдосконалення мотиваційного механізму. Саме ці аспекти доцільно детальніше дослідити в наступному підрозділі під час аналізу впливу системи мотивації на продуктивність праці та формування проблемного поля управління персоналом на підприємстві.

Після проведення оцінки системи мотивації та ефективності використання трудових ресурсів можна зробити проміжний висновок про наявність певного позитивного впливу діючих стимулюючих механізмів на результати діяльності персоналу. Водночас для обґрунтування подальших напрямів удосконалення мотиваційної політики необхідно більш детально дослідити взаємозв’язок між окремими показниками мотивації та продуктивністю праці працівників підприємства.

Одним із найбільш інформативних показників у цьому контексті є співвідношення темпів зміни продуктивності праці, середньої заробітної плати та чистого прибутку підприємства. Такий аналіз дозволяє оцінити, наскільки зростання витрат на персонал забезпечує відповідне підвищення результативності діяльності та створення додаткової вартості для підприємства.

Таблиця 2.9

Взаємозв'язок показників мотивації та результативності діяльності ТОВ «ВторІнвест Т» у 2023–2025 рр.

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Зміна 2025 р. до 2023 р., %
Середньомісячна заробітна плата, грн	19228,72	22376,86	23850,00	124,03
Продуктивність праці, тис. грн/особу	1853,64	2092,78	2286,42	123,35
Чистий прибуток, тис. грн	2570,0	3071,0	4330,0	168,48
Прибуток на одного працівника, тис. грн/особу	65,90	83,00	120,28	182,52
Фонд оплати праці, тис. грн	8999,04	9935,33	10303,20	114,49

Аналіз даних таблиці дозволяє встановити, що підвищення рівня матеріального стимулювання працівників супроводжувалося покращенням основних результативних показників діяльності підприємства. Зокрема, середньомісячна заробітна плата за досліджуваний період зросла на 24,03 %, тоді як продуктивність праці збільшилася на 23,35 %. Практично однакові темпи приросту цих показників свідчать про наявність прямого взаємозв'язку між матеріальною винагородою працівників та результатами їхньої трудової діяльності.

Ще більш показовою є динаміка прибутковості використання трудових ресурсів. Чистий прибуток підприємства зріс на 68,48 %, а прибуток у розрахунку на одного працівника – на 82,52 %. Це означає, що підвищення витрат на персонал супроводжувалося більш швидким зростанням кінцевих фінансових результатів діяльності підприємства. Фактично кожний працівник у 2025 р. забезпечував формування понад 120 тис. грн чистого прибутку, тоді як у 2023 р. цей показник становив лише 65,9 тис. грн. Отримані результати підтверджують, що система мотивації ТОВ «ВторІнвест Т» загалом виконує свою стимулюючу функцію та сприяє підвищенню ефективності використання трудових ресурсів. Водночас проведений аналіз показує, що основний акцент у мотиваційній політиці підприємства зроблено на матеріальному стимулюванні, тоді як потенціал нематеріальних інструментів використовується недостатньо повно.

2.3. Аналіз впливу системи мотивації на продуктивність праці та виявлення напрямів її удосконалення

Ефективність функціонування будь-якого підприємства значною мірою залежить від рівня продуктивності праці персоналу. Саме продуктивність праці виступає одним із ключових інтегральних показників результативності використання трудових ресурсів та відображає ефективність управлінських рішень у сфері мотивації персоналу. Для промислових підприємств, де значна частина виробничих процесів безпосередньо пов'язана з діяльністю працівників, мотивація виступає важливим чинником підвищення ефективності виробництва, зниження витрат та забезпечення конкурентоспроможності.

Результати аналізу, проведеного у попередньому підрозділі, свідчать про наявність позитивної динаміки як показників матеріального стимулювання, так і продуктивності праці працівників ТОВ «ВторІнвест Т». Проте для визначення реального впливу мотиваційних чинників на результати діяльності персоналу необхідно здійснити більш детальну оцінку взаємозв'язку між окремими елементами системи мотивації та продуктивністю праці.

Насамперед доцільно узагальнити основні зміни, які відбулися у сфері мотивації та використання трудових ресурсів протягом 2023–2025 рр (табл. 2.10). Наведені дані демонструють, що зростання заробітної плати супроводжувалося практично аналогічним зростанням продуктивності праці. При цьому прибуток у розрахунку на одного працівника зростав значно швидше, ніж витрати на оплату праці. Це свідчить про те, що додаткові витрати підприємства на стимулювання персоналу були економічно виправданими та забезпечили позитивний фінансовий результат. Особливо важливим є той факт, що одночасно зі зростанням оплати праці підвищувався коефіцієнт сталості персоналу. Це дозволяє зробити висновок, що діюча система мотивації сприяє утриманню працівників та збереженню кадрового потенціалу підприємства. Для виробничої сфери це має важливе значення, оскільки

стабільність кадрового складу безпосередньо впливає на якість виконання виробничих операцій, дотримання технологічних процесів та рівень виробничої дисципліни.

Таблиця 2.10

Вплив окремих факторів мотивації на зміну продуктивності праці в ТОВ «ВторІнвест Т» у 2023–2025 рр.

Показник	2023 р.	2025 р.	Відхилення	Темп зміни, %
Середньомісячна заробітна плата, грн	19228,72	23850,00	4621,28	124,03
Фонд оплати праці, тис. грн	8999,04	10303,20	1304,16	114,49
Продуктивність праці, тис. грн/особу	1853,64	2286,42	432,78	123,35
Прибуток на одного працівника, тис. грн/особу	65,90	120,28	54,38	182,52
Коефіцієнт сталості персоналу, %	87,18	91,67	4,49 в.п.	105,15

Разом із тим проведений аналіз свідчить, що основний вплив на результати праці персоналу здійснюють матеріальні стимули. Нематеріальні інструменти мотивації використовуються значно меншою мірою, що обмежує можливості подальшого підвищення продуктивності праці. У сучасних умовах саме поєднання матеріальних та нематеріальних стимулів дозволяє забезпечити стійку мотивацію працівників і формувати їх довгострокову зацікавленість у досягненні цілей підприємства.

Таким чином, наявна система мотивації ТОВ «ВторІнвест Т» забезпечує позитивний вплив на результати діяльності персоналу, проте її потенціал використовується не повною мірою.

Для узагальнення результатів проведеного аналізу та визначення перспективних напрямів удосконалення мотиваційної політики проведемо SWOT-аналіз системи мотивації персоналу ТОВ «ВторІнвест Т» (табл. 2.11).

Проведений SWOT-аналіз свідчить, що система мотивації персоналу ТОВ «ВторІнвест Т» має достатньо міцну основу для забезпечення ефективної трудової діяльності працівників. До ключових переваг слід віднести стабільне зростання рівня оплати праці, позитивну динаміку продуктивності праці та високий рівень кадрової

стабільності. Саме ці фактори значною мірою забезпечили підвищення прибутковості діяльності підприємства у досліджуваному періоді.

Таблиця 2.11

SWOT-аналіз системи мотивації персоналу ТОВ «ВторІнвест Т»

Сильні сторони (Strengths)	**Слабкі сторони (Weaknesses)**
Стабільне зростання заробітної плати працівників	Недостатня диференціація преміальних виплат залежно від результатів праці
Зростання продуктивності праці та прибутковості діяльності	Відсутність формалізованої системи оцінки результативності персоналу
Високий рівень кадрової стабільності	Невисока частка стимулюючих виплат у структурі заробітної плати
Належний рівень соціальних гарантій та умов праці	Обмежені можливості кар'єрного розвитку
Своєчасна виплата заробітної плати	Недостатнє використання нематеріальних методів мотивації
Наявність системи преміювання	Обмежені програми професійного навчання
Можливості (Opportunities)	**Загрози (Threats)**
Впровадження системи мотивації на основі KPI	Посилення конкуренції за кваліфікованих працівників на ринку праці
Розвиток програм навчання та підвищення кваліфікації	Інфляційні процеси та зростання очікувань щодо рівня оплати праці
Використання сучасних нематеріальних стимулів	Ризик відтоку працівників до підприємств із вищим рівнем винагороди
Розширення програм визнання трудових досягнень	Дефіцит кваліфікованого виробничого персоналу
Посилення участі працівників у прийнятті рішень	Погіршення фінансових результатів у разі економічної нестабільності
Формування системи кадрового резерву	Зростання витрат на залучення та адаптацію нових працівників

Разом із тим аналіз виявив низку внутрішніх обмежень, які стримують подальше підвищення ефективності використання трудового потенціалу. Найбільш суттєвими серед них є недостатня орієнтація преміювання на індивідуальні результати праці, обмежене використання нематеріальних стимулів та відсутність системного підходу до оцінювання результативності персоналу. У довгостроковій перспективі зазначені недоліки можуть знижувати мотиваційний вплив існуючої системи стимулювання.

Особливу увагу слід звернути на можливості, які відкриваються перед підприємством у сфері удосконалення управління персоналом. Насамперед це

стосується впровадження більш гнучких механізмів преміювання, розвитку професійного навчання та використання сучасних інструментів нематеріальної мотивації. Реалізація цих заходів дозволить підвищити рівень залученості персоналу та посилити зв'язок між результатами праці та отриманою винагородою.

На основі результатів SWOT-аналізу доцільно узагальнити основні проблеми мотиваційної системи підприємства та визначити силу їх впливу на продуктивність праці.

Таблиця 2.12

Оцінка проблем мотивації персоналу ТОВ «ВторІнвест Т» та їх впливу на продуктивність праці

Виявлена проблема	Ступінь впливу на продуктивність праці (1–10 балів)	Наслідки для підприємства
Недостатня залежність преміювання від індивідуальних результатів праці	10	Зниження зацікавленості у перевиконанні виробничих завдань
Відсутність системи оцінювання ефективності персоналу	9	Складність об'єктивного визначення результативності працівників
Недостатній розвиток професійного навчання	8	Повільне зростання професійних компетенцій персоналу
Обмежене використання нематеріальної мотивації	8	Зниження рівня залученості працівників
Недостатній розвиток кар'єрного стимулювання	7	Послаблення довгострокової мотивації персоналу
Низький рівень участі працівників у прийнятті рішень	6	Зниження ініціативності та відповідальності працівників

Результати таблиці свідчать, що найбільший вплив на рівень продуктивності праці мають проблеми, пов'язані з організацією преміювання та відсутністю системи оцінки результативності працівників. Саме ці аспекти безпосередньо впливають на рівень трудової активності персоналу та визначають ступінь зацікавленості працівників у досягненні високих виробничих показників.

Таким чином, проведений аналіз дозволив встановити, що система мотивації персоналу ТОВ «ВторІнвест Т» загалом забезпечує позитивний вплив на продуктивність праці, однак має низку недоліків, усунення яких може стати важливим

резервом підвищення ефективності діяльності підприємства. Для систематизації результатів аналізу доцільно оцінити силу впливу основних факторів мотивації на продуктивність праці працівників підприємства (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

Оцінка впливу мотиваційних факторів на продуктивність праці персоналу ТОВ «ВторІнвест Т»

Мотиваційний фактор	Ступінь впливу на продуктивність праці, балів (1–10)	Характер впливу
Рівень заробітної плати	10	Дуже високий
Преміювання за результати праці	9	Високий
Стабільність зайнятості	8	Високий
Умови праці та безпека робочих місць	8	Високий
Соціальні гарантії	7	Середньо-високий
Професійне навчання та розвиток	7	Середньо-високий
Визнання трудових досягнень	6	Середній
Кар'єрне зростання	6	Середній
Корпоративна культура	5	Помірний
Участь у прийнятті управлінських рішень	5	Помірний

Дані таблиці свідчать, що найбільший вплив на продуктивність праці працівників підприємства мають фактори матеріальної мотивації. Найвищі оцінки отримали рівень заробітної плати та преміювання за результати праці, що є характерним для більшості промислових підприємств, де результативність роботи безпосередньо пов'язана з обсягами виконаних виробничих завдань.

Водночас дослідження показало, що важливу роль відіграють і фактори організаційного характеру. Зокрема, стабільність зайнятості, належні умови праці та соціальні гарантії формують базовий рівень задоволеності персоналу роботою та сприяють збереженню кадрового потенціалу підприємства. Саме ці чинники значною мірою пояснюють високий коефіцієнт сталості персоналу - 91,7 %.

Разом із тим найменший вплив мають ті інструменти мотивації, які на підприємстві використовуються недостатньо активно. Йдеться про кар'єрне стимулювання, розвиток корпоративної культури та залучення працівників до процесу прийняття рішень. Незважаючи на їх відносно нижчу оцінку, саме ці фактори

можуть стати важливим резервом підвищення продуктивності праці у довгостроковій перспективі.

Проведений аналіз дозволяє зробити висновок, що система мотивації персоналу ТОВ «ВторІнвест Т» забезпечує позитивний вплив на результати праці та фінансові показники діяльності підприємства. Підтвердженням цього є зростання продуктивності праці на 23,35 %, середньомісячної заробітної плати на 24,03 %, прибутку на одного працівника на 82,52 % та підвищення рівня кадрової стабільності протягом 2023–2025 рр.

Разом із тим проведене дослідження дозволило виявити низку проблем, які обмежують подальше підвищення ефективності використання трудового потенціалу підприємства. До них належать недостатня залежність преміювання від індивідуальних результатів праці, відсутність формалізованої системи оцінювання персоналу, обмежене використання нематеріальних стимулів та недостатня увага до професійного розвитку працівників.

У результаті проведеного аналізу встановлено, що система мотивації персоналу ТОВ «ВторІнвест Т» загалом позитивно впливає на продуктивність праці та результати господарської діяльності підприємства. Протягом 2023–2025 рр. продуктивність праці зросла на 23,35 %, а прибуток на одного працівника – на 82,52 %, що свідчить про підвищення ефективності використання трудових ресурсів. Основними чинниками зростання результативності праці виступають матеріальні стимули, насамперед заробітна плата та преміювання. Водночас виявлено низку недоліків, пов'язаних із недостатнім розвитком результативного преміювання, системи оцінювання персоналу та нематеріальної мотивації.

РОЗДІЛ 3
УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ВТОРІНВЕСТ Т» ЯК ІНСТРУМЕНТУ ПІДВИЩЕННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ

3.1. Впровадження системи преміювання на основі коефіцієнта трудової участі працівників

Діюча система мотивації персоналу ТОВ «ВторІнвест Т» загалом забезпечує позитивний вплив на продуктивність праці та результати діяльності підприємства. Протягом 2023–2025 рр. продуктивність праці зросла на 23,35 %, а чистий прибуток підприємства – на 68,48 %. Разом із тим проведене дослідження дозволило виявити низку проблемних аспектів, серед яких найбільш вагомими є недостатня залежність преміювання від індивідуальних результатів праці та відсутність чітких критеріїв оцінювання внеску окремих працівників у досягнення виробничих результатів.

На сьогодні система преміювання підприємства переважно базується на фіксованих підходах до розподілу стимулюючих виплат між працівниками. Такий підхід забезпечує соціальну стабільність у колективі, проте не завжди створює достатню зацікавленість працівників у підвищенні індивідуальної продуктивності праці, якості виконання виробничих завдань та економному використанні ресурсів. У результаті частина трудового потенціалу персоналу залишається нереалізованою.

З метою усунення виявлених недоліків пропонується впровадити систему преміювання на основі коефіцієнта трудової участі (КТУ). Даний підхід широко використовується на промислових підприємствах та передбачає розподіл преміального фонду залежно від фактичного внеску працівників у досягнення виробничих результатів. Перевагою системи є її простота, прозорість та можливість застосування без суттєвих змін існуючої організаційної структури підприємства.

Сутність запропонованого підходу полягає у тому, що щомісячно для кожного працівника визначається індивідуальний коефіцієнт трудової участі, який відображає

рівень виконання ним трудових обов'язків. Базове значення коефіцієнта приймається на рівні 1,0. Залежно від результатів роботи воно може коригуватися у бік збільшення або зменшення.

При визначенні КТУ пропонується враховувати такі критерії:

- виконання виробничих завдань;
- якість виконаних робіт;
- дотримання трудової дисципліни;
- дотримання вимог охорони праці та техніки безпеки;
- участь у заходах щодо підвищення ефективності виробництва;
- раціональне використання матеріальних ресурсів.

Для забезпечення об'єктивності оцінювання пропонується використовувати наступну шкалу коефіцієнтів:

КТУ = 1,20–1,30 – значне перевиконання виробничих завдань, висока якість роботи, відсутність порушень;

КТУ = 1,10–1,19 – виконання планових показників на високому рівні;

КТУ = 1,00–1,09 – належне виконання посадових обов'язків;

КТУ = 0,90–0,99 – окремі недоліки в роботі;

КТУ < 0,90 – наявність порушень трудової дисципліни або невиконання виробничих завдань.

Запровадження такої системи дозволить безпосередньо пов'язати розмір преміальної винагороди із фактичними результатами праці працівників. Це сприятиме підвищенню особистої відповідальності персоналу за результати роботи та формуванню більш справедливого механізму розподілу стимулюючих виплат.

Важливою перевагою запропонованого заходу є відсутність необхідності збільшення загального фонду преміювання. Передбачається лише зміна механізму його розподілу між працівниками залежно від рівня трудової участі кожного з них. Таким чином, підприємство отримує можливість посилити мотиваційний вплив преміювання без суттєвого зростання витрат на персонал.

Для демонстрації практичного застосування запропонованого підходу розглянемо умовний приклад розподілу преміального фонду серед працівників виробничого підрозділу ТОВ «ВторІнвест Т». На відміну від діючої практики рівномірного преміювання, запропонована система дозволяє враховувати особистий внесок кожного працівника у досягнення виробничих результатів.

Таблиця 3.1

Приклад розподілу преміального фонду на основі коефіцієнта трудової участі

Працівник	КТУ	Частка у сумі КТУ, %	Сума премії при фонді 50 тис. грн, грн
Працівник 1	1,25	12,88	6441
Працівник 2	1,18	12,16	6080
Працівник 3	1,12	11,55	5771
Працівник 4	1,08	11,13	5565
Працівник 5	1,04	10,72	5359
Працівник 6	1,00	10,31	5154
Працівник 7	0,97	10,00	4999
Працівник 8	0,94	9,69	4844
Працівник 9	0,88	9,07	4536
Працівник 10	0,84	8,66	4326
Разом	9,70	100,00	50000

Дані таблиці свідчать, що запропонована система створює пряму залежність між результатами праці та розміром винагороди. Так, працівник із коефіцієнтом трудової участі 1,25 отримує премію в розмірі 6441 грн, тоді як працівник із КТУ 0,84 – лише 4326 грн. Різниця між сумами премій становить понад 2 тис. грн без збільшення загального преміального фонду підприємства.

Застосування такого підходу формує у працівників додаткову зацікавленість у підвищенні продуктивності праці, покращенні якості виконання виробничих операцій та дотриманні трудової дисципліни. Крім того, система є достатньо прозорою та зрозумілою для персоналу, оскільки кожний працівник може самостійно оцінити вплив власних результатів роботи на розмір отриманої премії.

Для впровадження системи КТУ на підприємстві пропонується здійснити поетапний порядок дій, наведений на рис. 3.2.

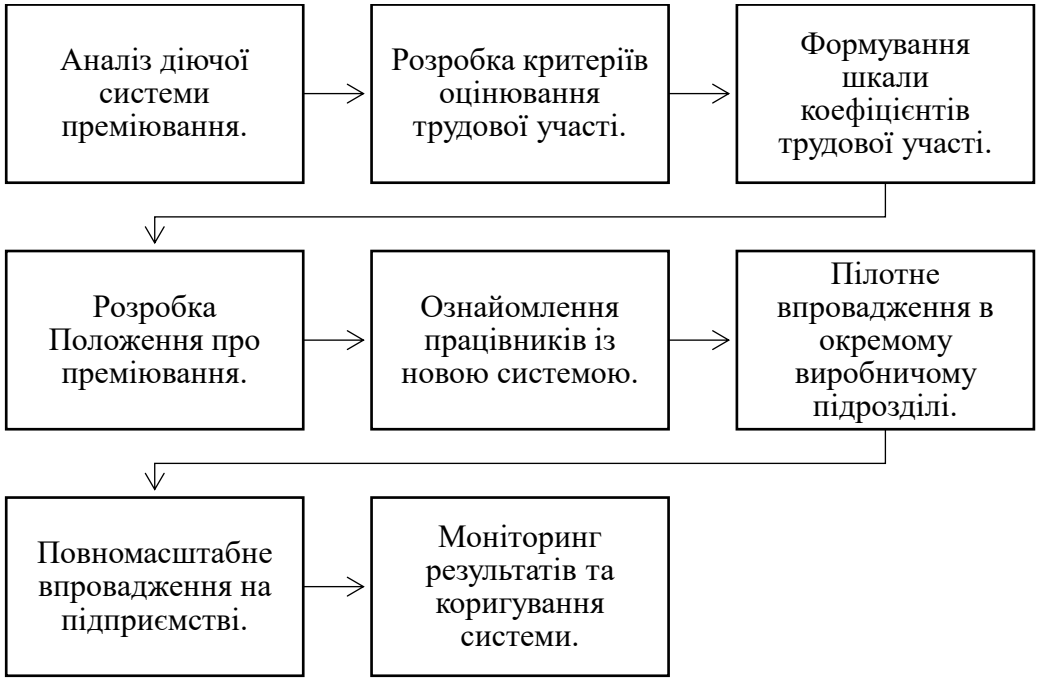

Рис. 3.2. Етапи впровадження системи преміювання на основі КТУ в ТОВ «ВторІнвест Т»

Очікується, що реалізація запропонованого заходу забезпечить підвищення особистої зацікавленості працівників у результатах роботи, посилить дисципліну праці та сприятиме зростанню продуктивності праці. Враховуючи досвід використання подібних систем на промислових підприємствах, прогнозується збільшення продуктивності праці щонайменше на 6–8 % уже протягом першого року після впровадження.

Крім того, більш справедливий розподіл преміального фонду дозволить підвищити рівень задоволеності персоналу системою винагороди, що позитивно вплине на кадрову стабільність та зменшить ризик втрати кваліфікованих працівників. Таким чином, впровадження системи преміювання на основі коефіцієнта трудової участі є доцільним та економічно обґрунтованим напрямом удосконалення мотивації персоналу ТОВ «ВторІнвест Т».

3.2. Розробка програми професійного розвитку та нематеріального стимулювання персоналу

Система мотивації персоналу ТОВ «ВторІнвест Т» значною мірою орієнтована на матеріальні стимули, тоді як потенціал нематеріальних методів мотивації використовується недостатньо повно. Водночас сучасна практика управління персоналом свідчить, що стійке зростання продуктивності праці досягається лише за умови поєднання матеріального стимулювання із заходами професійного розвитку, визнання трудових досягнень та підвищення рівня залученості працівників до діяльності підприємства.

Особливо актуальним це питання є для ТОВ «ВторІнвест Т», де за досліджуваний період спостерігалося скорочення чисельності працівників з 39 до 36 осіб. Незважаючи на позитивну динаміку продуктивності праці, збереження висококваліфікованих працівників та розвиток їх професійних компетенцій залишаються важливими умовами забезпечення подальшого зростання ефективності діяльності підприємства.

З метою усунення виявлених недоліків пропонується впровадити комплексну програму професійного розвитку та нематеріального стимулювання персоналу, яка поєднуватиме заходи щодо підвищення кваліфікації працівників, розвитку корпоративної культури та морального заохочення трудових досягнень.

Структуру запропонованої програми наведено на рис. 3.2.

Першим елементом програми виступає професійний розвиток працівників. Для підприємства пропонується організувати щоквартальні внутрішні навчальні заходи, присвячені питанням підвищення якості роботи, охорони праці, ефективного використання виробничих ресурсів та впровадження сучасних технологічних рішень. Проведення навчання доцільно здійснювати силами керівників структурних підрозділів без залучення дорогих зовнішніх консультантів, що дозволить мінімізувати витрати на реалізацію заходу.

Рис. 3.2. Основні складові програми професійного розвитку та нематеріального стимулювання персоналу ТОВ «ВторІнвест Т»

Другим напрямом є впровадження системи наставництва для нових працівників. За кожним новоприйнятим працівником пропонується закріплювати досвідченого співробітника, який протягом адаптаційного періоду допомагатиме освоювати виробничі процеси та корпоративні правила підприємства. Такий підхід дозволить скоротити термін адаптації персоналу та зменшити ймовірність виробничих помилок.

Важливою складовою програми є система внутрішнього визнання досягнень працівників. З цією метою пропонується щомісячно визначати кращих працівників виробничих підрозділів за результатами роботи та розміщувати інформацію про їх досягнення на корпоративному інформаційному стенді. Додатково можуть вручатися подяки, грамоти та відзнаки керівництва підприємства.

Практика діяльності багатьох виробничих підприємств свідчить, що моральне визнання результатів праці позитивно впливає на рівень трудової активності та

формує додаткову мотивацію до підвищення продуктивності праці навіть за відсутності значних фінансових витрат.

З метою активізації участі персоналу у вдосконаленні виробничих процесів пропонується також впровадити систему збору раціоналізаторських пропозицій. Працівники отримають можливість подавати ідеї щодо економії ресурсів, підвищення ефективності виробництва та покращення умов праці. Найбільш корисні пропозиції можуть додатково враховуватися під час визначення коефіцієнта трудової участі, запропонованого у попередньому підрозділі.

Для оцінки очікуваних результатів впровадження програми доцільно визначити прогнозований вплив окремих заходів на показники ефективності використання трудових ресурсів підприємства.

Для оцінки результативності запропонованої програми доцільно визначити очікуваний вплив окремих заходів на показники використання трудових ресурсів підприємства. Враховуючи результати аналізу діяльності ТОВ «ВторІнвест Т», основний ефект від реалізації програми повинен проявитися у підвищенні продуктивності праці, зниженні плинності кадрів, покращенні якості виконання виробничих операцій та підвищенні рівня залученості персоналу до виробничого процесу.

Наведені розрахунки свідчать, що впровадження програми професійного розвитку та нематеріального стимулювання може забезпечити додаткове підвищення продуктивності праці приблизно на 5–6 % протягом першого року після реалізації заходів. При цьому найбільший ефект очікується від систематичного навчання персоналу та впровадження механізмів морального визнання трудових досягнень.

Важливою перевагою запропонованої програми є її відносно невисока вартість. На відміну від значного підвищення заробітної плати або збільшення преміального фонду, більшість запропонованих заходів можуть реалізовуватися на основі внутрішніх ресурсів підприємства. Це дозволяє отримати додатковий мотиваційний ефект без суттєвого збільшення виробничих витрат.

Таблиця 3.2

Очікуваний вплив заходів програми професійного розвитку та нематеріального стимулювання персоналу ТОВ «ВторІнвест Т»

Захід	Очікуваний результат	Орієнтовний вплив на продуктивність праці, %
Внутрішні навчання та виробничі тренінги	Підвищення професійних компетенцій працівників	1,5
Система наставництва	Скорочення термінів адаптації нових працівників	0,8
Програма «Кращий працівник місяця»	Підвищення трудової активності персоналу	1,2
Система раціоналізаторських пропозицій	Покращення організації виробництва та економія ресурсів	1,0
Розвиток корпоративної культури	Підвищення рівня залученості працівників	0,7
Загальний очікуваний ефект	–	5,2

Крім економічних результатів, програма забезпечуватиме й соціальний ефект. Очікується покращення психологічного клімату в колективі, посилення корпоративної згуртованості, підвищення рівня задоволеності працівників роботою та зміцнення їх лояльності до підприємства. У довгостроковій перспективі це сприятиме збереженню кадрового потенціалу та зниженню ризиків втрати кваліфікованих працівників.

Таким чином, запропонована програма професійного розвитку та нематеріального стимулювання персоналу є важливим доповненням до системи преміювання на основі коефіцієнта трудової участі. Комплексне застосування зазначених заходів дозволить посилити як матеріальну, так і нематеріальну складові мотивації працівників, забезпечивши більш повне використання трудового потенціалу ТОВ «ВторІнвест Т».

Отже, реалізація запропонованих заходів створює передумови для підвищення продуктивності праці, покращення фінансових результатів діяльності підприємства та зміцнення його конкурентних позицій на ринку.

Для підтвердження доцільності впровадження запропонованих заходів

необхідно оцінити їх економічну ефективність та прогнозований вплив на результати діяльності ТОВ «ВторІнвест Т». Як було встановлено у попередніх підрозділах, основними напрямами удосконалення системи мотивації є впровадження преміювання на основі коефіцієнта трудової участі та реалізація програми професійного розвитку і нематеріального стимулювання персоналу.

Особливістю запропонованих заходів є те, що вони не потребують значного збільшення фонду оплати праці або суттєвих інвестиційних витрат. Основні витрати пов'язані з організацією внутрішнього навчання, розробкою нормативних документів та проведенням заходів морального стимулювання працівників.

Таблиця 3.3

Прогнозні витрати на впровадження заходів з удосконалення мотивації персоналу ТОВ «ВторІнвест Т»

Стаття витрат	Сума, тис. грн
Розробка положення про преміювання на основі КТУ	8,5
Організація внутрішнього навчання персоналу	24,8
Виготовлення інформаційних матеріалів та стендів	6,7
Заходи морального стимулювання та відзначення працівників	12,4
Організація системи наставництва	9,6
Інші організаційні витрати	7,3
Разом	69,3

Таким чином, загальні витрати на впровадження запропонованих заходів становитимуть 69,3 тис. грн. Для підприємства з річним чистим доходом понад 82 млн грн та чистим прибутком 4,33 млн грн такий обсяг витрат є незначним і не створює додаткового фінансового навантаження.

З урахуванням результатів попередніх розрахунків прогнозується, що реалізація заходів забезпечить сукупне підвищення продуктивності праці приблизно на 11–12 %, з яких близько 6–7 % припадатиме на впровадження системи КТУ та 5–6 % – на реалізацію програми професійного розвитку та нематеріальної мотивації. Відповідно можна спрогнозувати зміну основних показників діяльності підприємства.

Проведені розрахунки свідчать, що впровадження запропонованих заходів дозволить збільшити чистий дохід підприємства на 9215,0 тис. грн, а чистий прибуток

– на 1006,0 тис. грн. При цьому продуктивність праці зросте на 11,2 % і досягне 2542,39 тис. грн на одного працівника.

Таблиця 3.4

Прогноз зміни показників діяльності ТОВ «ВторІнвест Т» внаслідок впровадження запропонованих заходів

Показник	2025 р. (факт)	Прогноз після впровадження	Відхилення (+;-)
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	82311,0	91526,0	+9215,0
Чистий прибуток, тис. грн	4330,0	5336,0	+1006,0
Продуктивність праці, тис. грн/особу	2286,42	2542,39	+255,97
Рентабельність діяльності, %	5,26	5,83	+0,57 в.п.
Прибуток на одного працівника, тис. грн/особу	120,28	148,22	+27,94
Середньомісячна заробітна плата, грн	23850,00	24750,00	+900,00

Особливо важливим є те, що прогнозоване збільшення чистого прибутку більш ніж у 14 разів перевищує витрати на впровадження заходів. Це свідчить про високий рівень економічної ефективності запропонованих рішень та підтверджує доцільність їх реалізації на підприємстві.

Отже, впровадження системи преміювання на основі коефіцієнта трудової участі та програми професійного розвитку і нематеріального стимулювання персоналу дозволить посилити мотиваційний вплив на працівників, підвищити продуктивність праці та забезпечити покращення фінансово-економічних результатів діяльності ТОВ «ВторІнвест Т». Запропоновані заходи є економічно обґрунтованими, практично реалізованими та можуть бути рекомендовані до впровадження в діяльність підприємства.

У третьому розділі роботи розроблено комплекс заходів, спрямованих на вдосконалення мотивації персоналу ТОВ «ВторІнвест Т» як інструменту підвищення продуктивності праці. Перший захід передбачає впровадження системи преміювання на основі коефіцієнта трудової участі, що забезпечує більш справедливий розподіл стимулюючих виплат та посилює залежність винагороди від особистих результатів праці працівників. Другий захід полягає у реалізації програми професійного розвитку та нематеріального стимулювання персоналу, спрямованої на підвищення рівня

залученості, професійної компетентності та кадрової стабільності.

Проведене економічне обґрунтування підтвердило високу ефективність запропонованих рішень. За прогнозними розрахунками продуктивність праці може зрости на 11,2 %, чистий прибуток підприємства – на 1006,0 тис. грн, а рентабельність діяльності – на 0,57 відсоткових пунктів. Отримані результати свідчать про доцільність практичного впровадження розроблених заходів та їх здатність забезпечити подальше підвищення ефективності використання трудового потенціалу підприємства.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У кваліфікаційній роботі здійснено теоретичне узагальнення та вирішено практичне завдання щодо удосконалення мотивації персоналу промислового підприємства як інструменту підвищення продуктивності праці на прикладі ТОВ «ВторІнвест Т». За результатами проведеного дослідження сформульовано такі висновки.

1. Досліджено сутність, роль та значення мотивації персоналу в системі управління підприємством. Встановлено, що мотивація персоналу являє собою сукупність економічних, організаційних, соціальних та психологічних механізмів впливу на працівників, спрямованих на досягнення цілей підприємства через узгодження інтересів працівників і роботодавця. Обґрунтовано, що ефективна система мотивації є важливим чинником підвищення продуктивності праці, якості виконання виробничих завдань, зниження плинності кадрів та забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

2. Узагальнено теоретичні підходи та сучасні інструменти мотивації персоналу. Визначено, що найбільш ефективними є комплексні мотиваційні системи, які поєднують матеріальне стимулювання із заходами професійного розвитку, морального заохочення та формування сприятливого соціально-психологічного клімату. Обґрунтовано необхідність використання як матеріальних, так і нематеріальних інструментів мотивації для забезпечення довгострокової зацікавленості працівників у результатах праці.

3. Досліджено вплив мотивації персоналу на продуктивність праці та методичні підходи до оцінки її ефективності. Визначено, що результативність мотиваційної системи доцільно оцінювати через показники продуктивності праці, рівень плинності кадрів, використання робочого часу, якість виконання виробничих завдань та рівень задоволеності працівників умовами праці. Доведено існування прямого взаємозв’язку між рівнем мотивації працівників та результативністю

діяльності підприємства.

4. Проведений аналіз діяльності ТОВ «ВторІнвест Т» показав позитивну динаміку основних економічних показників у 2023–2025 рр. Чистий дохід від реалізації продукції збільшився з 72 292,0 тис. грн до 82 311,0 тис. грн, або на 13,86 %, валовий прибуток зріс на 34,42 %, а чистий прибуток – з 2 570,0 тис. грн до 4 330,0 тис. грн, тобто на 68,48 %. Рентабельність діяльності підприємства підвищилася з 3,56 % до 5,26 %, що свідчить про покращення результатів господарської діяльності.

5. Оцінка ефективності використання трудових ресурсів показала, що продуктивність праці на підприємстві зросла з 1 853,64 тис. грн на одного працівника у 2023 р. до 2 286,42 тис. грн у 2025 р., або на 23,35 %. Середньомісячна заробітна плата збільшилася на 24,03 % і досягла 23 850 грн. При цьому чисельність персоналу скоротилася з 39 до 36 осіб, що свідчить про зростання ефективності використання трудового потенціалу підприємства.

6. Аналіз системи мотивації персоналу дозволив встановити, що на підприємстві переважають матеріальні методи стимулювання. Частка преміальних виплат у фонді оплати праці зросла з 11,0 % у 2023 р. до 13,0 % у 2025 р., однак система преміювання недостатньо враховує індивідуальний внесок працівників у результати діяльності підприємства. Крім того, виявлено недостатній розвиток нематеріальної мотивації, професійного навчання та програм визнання трудових досягнень працівників.

7. Для усунення виявлених недоліків запропоновано впровадження системи преміювання на основі коефіцієнта трудової участі. Даний підхід дозволяє забезпечити більш справедливий розподіл преміального фонду та посилити залежність винагороди від результатів праці. Також запропоновано програму професійного розвитку та нематеріального стимулювання персоналу, яка включає внутрішнє навчання, наставництво, систему визнання досягнень працівників та механізм подання раціоналізаторських пропозицій.

8. Економічне обґрунтування показало високу ефективність запропонованих

заходів. Загальні витрати на їх впровадження становитимуть 69,3 тис. грн. Водночас прогнозується зростання чистого доходу підприємства на 9 215,0 тис. грн – до 91 526,0 тис. грн, а чистого прибутку – на 1 006,0 тис. грн, до 5 336,0 тис. грн. Продуктивність праці може зрости на 11,2 % і досягти 2 542,39 тис. грн на одного працівника, а прибуток у розрахунку на одного працівника збільшиться зі 120,28 тис. грн до 148,22 тис. грн. Рентабельність діяльності підвищиться з 5,26 % до 5,83 %.

Отже, поставлену мету кваліфікаційної роботи досягнуто. Запропоновані заходи щодо вдосконалення мотивації персоналу забезпечують посилення зацікавленості працівників у результатах праці, сприяють підвищенню продуктивності праці та дозволяють покращити фінансово-економічні результати діяльності ТОВ «ВторІнвест Т». Впровадження розроблених рекомендацій є економічно доцільним і може бути використане підприємством у практичній діяльності.

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. Березюк Т. Психологічні механізми мотивації персоналу організації в умовах кризи. *Психологія: реальність і перспективи*. 2024. Вип. 23. С. 5-12. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/prp_2024_23_3
4. Богданова Є., Зелена М. Інноваційні методи мотивації персоналу у підприємницьких структурах. *Облік і фінанси.* 2025. № 2. С. 121-127. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Oif_apk_2025_2_16
5. Васюта В.Б., Радченко А.А. Використання сучасних теорій мотивації в практиці менеджменту персоналу. *Галицький економічний вісник.* 2024. № 1. С. 134-140. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/gev_2024_1_18
6. Галаз Л.В., Лісовська Л.С. Управління бізнесом: навч. посіб. для здобувачів вищ. освіти 1-го (бакалавр.) рівня вищ. освіти ден. та заоч. форм навчання галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спец. 073 «Менеджмент». Нац. ун-т «Львів. Політехніка». Львів: Растр-7, 2024. 266 с.
7. Гапоненко О.Є. Економічні процеси підприємства як об'єкт впливу мотивації суб'єктів підприємницької діяльності. *Бізнес Інформ.* 2025. № 8. С. 325-332.
8. Дяків О.П., Островерхов В.М. Управління персоналом: навчально-методичний посібник (видання друге, переробл. і доповнено). Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 288 с
9. 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
10. Іванова М., Міро І. Мотивація персоналу до креативності як фактор забезпечення конкурентоспроможності, інноваційності та адаптаційної спроможності

підприємства. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2024. Т. 25, Вип. 2. С. 110-120. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Znpchdtu_2024_25_2_10

11. Іляш 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
12. 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
13. Костишина А.І. Компенсаційна політика в системі мотиваційного менеджменту: аспекти формування в умовах трансформацій праці та війни. *Журнал стратегічних економічних досліджень*. 2024. № 5. С. 114-126. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vknutden_2024_5_11
14. Кошеленко К.Б. Менеджмент у часи війни. Лідерство, ефективність та життєстійкість. Київ: Кінцевий бенефіціар, 2024. 319 с.
15. Криворучко О.М., О.П. Ковальова Формування мотиваційного механізму в системі корпоративного менеджменту. *Економіка транспортного комплексу.* 2022. Вип. 40. С. 5-21. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ektk_2022_40_3
16. 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
17. Кундицький О.О., Бойко С.Т., Ряшко А.Я. Шляхи вдосконалення системи мотивації персоналу у сучасних організаціях. *Агросвіт*. 2024. № 12. С. 86-89.
18. 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
19. Лазоренко Т.В., Артюшок В.С., Бурачек І.В. Підвищення ефективності сучасного менеджменту через реалізацію мотиваційноорієнтованих управлінських функцій.

Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: Економічні науки. 2025. № 5(2). С. 46-53. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2025_5(2)__8

20. Маковоз О.В., Іщенко В.О. Мотиваційні компоненти управління персоналом на підприємствах. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2024. № 1. С. 99-106. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/evngu_2024_1_13
21. Махсма М.Б., Мельник Т.П. Преміювання персоналу як інструмент розвитку мотиваційного менеджменту. *Бізнес Інформ*. 2024. № 7. С. 459-465. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2024_7_55
22. 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.
23. Менеджмент: навч. посіб. за ред. І. І. Кравчук, Л. В. Тарасович. Поліс. нац. ун-т. - Житомир: Бук-Друк, 2024. 381 с.
24. 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.
25. Метіль Т.К., Метіль А.С. Мотиваційний менеджмент: економічні та правові аспекти. *Економіка. Фінанси. Право.* 2025. № 8. С. 29-31.
26. Обидєннова Т.С., Лещенко А.І. Механізм мотивації працівників у контексті переходу до цифрової економіки. *Бізнес Інформ*. 2025. № 4. С. 566-572.
27. 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.
28. 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
29. Павленко М. Фактори впливу на мотивацію праці та поведінку персоналу в сучасних умовах. *Наука. Освіта. Молодь*. 2025. № 18. С. 225-228. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ScEdY_2025_18_78

30. Палига І.Є., Палига Є.М. Менеджмент персоналу: підручник. Укр. акад. друкарства. Львів: Укр. акад. друкарства, 2024. 479 с.
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
32. Петрушенко В. В. Особливості мотиваційно-ціннісного ставлення правників до професійної діяльності та задоволеності нею на різних етапах кар'єри. *Психологія та соціальна робота*. 2024. Вип. 1. С. 225-232. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/psychsw_2024_1_22
33. Покровська Н.М., Скрипник Т.В. Мотивація персоналу в ESG концепції. *Економічний простір.* 2025. № 199. С. 249-254. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2025_199_39
34. Правдюк Н.Л., Козловська Л.Ю. Особливості оплати праці в Україні у період воєнного стану: сутність, державне регулювання та мотивація працівників. *Ефективна економіка.* 2025. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2025_1_32
35. Райчук Д. В. Мотивація в системі менеджменту підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес.* 2020. № 2. С. 49-52. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecmebi_2020_2_12
36. Рижакова Г.М., Матвеїв В.В., Івінський Є.М., Якимчук Т.В. Концептуальні основи та структурний аналіз економічної ролі мотиваційної системи персоналу в будівельних організаціях. *Формування ринкових відносин в Україні.* 2025. № 9. С. 76-84. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2025_9_12
37. Савенко О.А. Мотивація праці як ключовий інструмент креативного менеджменту. *Інвестиції: практика та досвід.* 2025. № 17. С. 155-162.
38. Сербенівська А., Лебідь Д. Актуальні проблеми мотивації персоналу на підприємствах з урахуванням особливостей воєнного стану. *Empirio*. 2024. Т. 1, № 1. С. 122-130. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/emp_2024_1_1_16

39. Скакунов О.І., Іванов Д.Л., Герболка І.Б. Напрями удосконалення системи мотивації в сучасній організації. *Агросвіт*. 2024. № 11. С. 171-174.
40. Степанова Е.Р. Мотивація та залученість персоналу як фактор стійкості бізнесу під час війни. *Бізнес Інформ.* 2025. № 4. С. 580-585.
41. Степенко А.Ю. Мотивація та кадрова політика в системі управління підприємствами сфери обслуговування. *Економіка і управління*. 2024. Вип. 2. С. 61-69. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econupr_2024_2_10
42. Тибінка Г.І., Власюк О.В., Загородний Т.О. Засоби удосконалення мотивації працівників на сучасному підприємстві. *Агросвіт*. 2024. № 12. С. 82-85.
43. 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
44. Чайка І.П., Хурса О.В. Удосконалення політики мотивації персоналу підприємства в умовах війни. *Бізнес Інформ.* 2024. № 11. С. 400-405.
45. 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
46. Шкільняк М.М, Овсянюк-Бердадіна О.Ф., Крисько Ж.Л., Демків І.О. Менеджмент: підручник. Тернопіль: ЗУНУ, 2022 р. 258 с.