

**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**  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ **2025 р.**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**на тему: УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ  
МОТИВАЦІЄЮ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ СФЕРИ ПОСЛУГ**

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

**Здобувачка**

**Олена БУГАЙ**

**Науковий керівник,  
к.е.н, доцент**

**Олена САВЕНКО**

**Дніпро – 2025**

**ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ  
УНІВЕРСИТЕТ**

**Факультет** менеджменту і маркетингу

**Кафедра** менеджменту і права

**Освітня-професійна програма:** «Менеджмент»

**Спеціальність** 073 «Менеджмент»

**Ступінь вищої освіти:** «Магістр»

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри,

д.е.н., проф.

\_\_\_\_\_ Олександр ВЕЛИЧКО

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 202\_\_ р.

**ЗАВДАННЯ**

**на підготовку кваліфікаційної роботи**

**Бугай Олені Мирославівні**

1. **Тема роботи:** «Удосконалення системи управління мотивацією праці на підприємстві сфери послуг»,

**Науковий керівник:** Савенко Олена Анатоліївна, к.е.н, доцент,

затверджені наказом ректора ДДАЕУ від « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2025 р. № \_\_\_\_\_.

2. **Термін подання здобувачем роботи** – \_\_\_\_\_ 2025 року.

3. **Вихідні дані до роботи:** показники діяльності за 2022–2024 рр. ТОВ «АРК», результати аналізу кадрових процесів, інформацію про внутрішні комунікації, соціально-психологічний клімат, організаційну структуру та практики роботи з персоналом, а також статистичні матеріали, внутрішні документи підприємства й узагальнені наукові підходи до мотивації.

**Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань які потрібно розкрити).** 1. Теоретико-методичні засади формування системи мотивації праці в управлінні персоналом. 2. Аналіз системи управління мотивацією праці та результативності діяльності підприємства ТОВ «АРК». 3. Напрями удосконалення системи управління мотивацією персоналу ТОВ «АРК». 4. Висновки та пропозиції.

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

1. Структурна модель мотивації праці у сучасному менеджменті
2. Динаміка показників результативності діяльності підприємства
3. Ключові елементи системи управління персоналом ТОВ «АРК»
4. Структурна модель діючої системи мотивації праці ТОВ «АРК»
5. Динаміка середньомісячної заробітної плати працівників
6. Запропонована система КРІ для ключових категорій персоналу ТОВ «АРК»
7. Система морального стимулювання персоналу ТОВ «АРК» та її мотиваційний ефект

8. Порівняння фактичних показників діяльності ТОВ «АРК» із прогнозом після впровадження нової системи мотивації

## 6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання: «22» листопада 2023 року

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Пор. №	Назва етапів дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми і об'єкта дослідження, розробка плану і графіку написання дипломної роботи	листопад 2024	
2.	Збір первинного матеріалу	січень-лютий 2025	
3.	Теоретико-методичні засади формування системи мотивації праці в управлінні персоналом	березень-квітень 2025	
4.	Аналіз системи управління мотивацією праці та результативності діяльності підприємства ТОВ «АРК»	травень-липень 2025	
5.	Напрями удосконалення системи управління мотивацією персоналу ТОВ «АРК»	липень-жовтень 2025	
6.	Написання висновків та пропозицій	листопад 2025	
7.	Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу до захисту роботи	грудень 2025	

Здобувач

(підпис)

\_\_\_\_\_

(ім'я, прізвище)

Олена БУГАЙ

\_\_\_\_\_

Керівник роботи

(підпис)

\_\_\_\_\_

(ім'я, прізвище)

Олена САВЕНКО

\_\_\_\_\_

## РЕФЕРАТ

**Тема: «Удосконалення системи управління мотивацією праці на підприємстві сфери послуг»**

**Кваліфікаційна робота містить:** 106 с., 7 рис., 20 табл., 62 літературних джерел.

**Об'єкт дослідження** – процес управління мотивацією персоналу підприємства.

**Предмет дослідження** – механізми формування та удосконалення системи матеріальної та нематеріальної мотивації персоналу, їх вплив на результативність діяльності підприємства.

**Мета кваліфікаційної роботи** полягає у теоретичному обґрунтуванні й практичній розробці механізмів удосконалення системи мотивації персоналу ТОВ «АРК» та оцінюванні їх впливу на результативність діяльності підприємства.

**Методи дослідження**, які були застосовані при виконанні кваліфікаційної роботи: системного та порівняльного аналізу, економіко-статистичного аналізу, експертних оцінок, табличного та графічного моделювання, методи прогнозування, факторного аналізу, узагальнення та формалізації.

У роботі проаналізовано наявну мотиваційну систему ТОВ «АРК» та розроблено сучасну модель її удосконалення. Запропоновано нову систему КРІ, прозору преміальну модель з формулами нарахування, а також комплекс нематеріальних стимулів — стандартизовані комунікації, систему визнання та програму розвитку персоналу. Обґрунтовано економічний і соціальний ефект запропонованих рішень, що визначає новизну та практичну значущість дослідження.

### КЛЮЧОВІ СЛОВА

МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ; МАТЕРІАЛЬНА МОТИВАЦІЯ;  
НЕМАТЕРІАЛЬНІ СТИМУЛИ; КРІ; ПРЕМІАЛЬНА СИСТЕМА;  
УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ; КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА;  
ПРОДУКТИВНІСТЬ ПРАЦІ; СЕРВІСНЕ ПІДПРИЄМСТВО; ЕФЕКТИВНІСТЬ  
УПРАВЛІННЯ

### KEY WORDS

EMPLOYEE MOTIVATION; MATERIAL INCENTIVES; NON-MATERIAL  
STIMULATION; KPI SYSTEM; BONUS SCHEME; PERSONNEL  
MANAGEMENT; CORPORATE CULTURE; LABOUR PRODUCTIVITY;  
SERVICE COMPANY; MANAGEMENT EFFICIENCY.

# ЗМІСТ

РЕФЕРАТ	
ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ	8
1.1. Економічна сутність та значення мотивації праці в системі менеджменту підприємства сфери послуг	8
1.2. Класифікація, інструменти та механізми матеріальної й нематеріальної мотивації персоналу	15
1.3. Методичні підходи до оцінювання ефективності мотиваційної системи на підприємстві	27
Висновки до розділу 1	35
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПРАЦІ ТА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «АРК»	36
2.1. Організаційно-економічні умови та особливості діяльності ТОВ «АРК»	36
2.2. Кадровий потенціал та організація управління персоналом підприємства	44
2.3. Аналіз діючої системи мотивації праці на ТОВ «АРК»	55
Висновки до розділу 2	72
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «АРК»	74
3.1. Формування сучасної моделі матеріальної мотивації працівників ТОВ «АРК»	74
3.2. Удосконалення нематеріальної мотивації та соціально-психологічного клімату на підприємстві	87
3.3. Прогнозований соціально-економічний ефект від упровадження нової мотиваційної системи ТОВ «АРК»	94
Висновки до розділу 3	102
ВИСНОВКИ	104
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	107

## ВСТУП

**Актуальність дослідження.** Ефективність системи управління персоналом дедалі більше визначає конкурентоспроможність підприємств в умовах трансформацій національної економіки, нестабільності зовнішнього середовища, зростання вимог споживачів і дефіциту кваліфікованих кадрів. Проблематика формування результативної системи мотивації персоналу набуває особливої актуальності для підприємств сфери послуг, де людський фактор виступає ключовим джерелом створення доданої вартості, а якість роботи працівників безпосередньо впливає на фінансові результати, рівень клієнтської задоволеності та довгострокову ринкову позицію компанії.

Проведений аналіз наукових джерел засвідчує, що питання мотивації праці та управління результативністю досліджувалися багатьма провідними вченими, серед яких: Друкер П., Маслоу А., Мак-Грегор Д., Герцберг Ф., Армстронг М., Балабанова Л.В., Вороніна А.В., Костишина А.І., Кушнірук В.С., Маковоз О.В., Метіль Т.К., Осадчук О.В., Семикіна М.В., Турло Н.П., Чайка І.П., Шкільняк М.М. та інші. Дослідники розкривають зміст мотиваційних механізмів, вплив потреб, стимулів, організаційного середовища на поведінку персоналу, пропонують моделі винагороди, які поєднують матеріальні та нематеріальні компоненти. Однак більшість існуючих підходів потребує адаптації до сучасних умов господарювання українських підприємств, зокрема до специфіки малих організацій, де кадрові процеси носять неформалізований характер, а ресурси на управління персоналом є обмеженими.

Для ТОВ «АРК», яке здійснює діяльність у сфері постачання обладнання та сервісного обслуговування, проблема формування ефективної системи мотивації персоналу є особливо значущою. Необхідність удосконалення системи управління мотивацією працівників ТОВ «АРК» обумовлена низкою факторів: загостренням

конкурентної боротьби на ринку послуг, зростанням вартості трудових ресурсів, потребою підвищення економічних показників підприємства, а також зміною очікувань працівників щодо умов праці, можливостей розвитку та справедливості винагороди. За цих умов особливої ваги набуває науково обґрунтований підхід до модернізації матеріальної й нематеріальної мотивації, що базується на системному аналізі, кількісній оцінці впливу мотиваційних заходів на результативність діяльності та розробленні практичних рекомендацій, адаптованих до можливостей підприємства.

**Мета дослідження** полягає у теоретичному обґрунтуванні й практичній розробці механізмів удосконалення системи мотивації персоналу ТОВ «АРК» та оцінюванні їх впливу на результативність діяльності підприємства.

Для досягнення мети в роботі поставлено такі **завдання**:

- здійснити комплексний теоретичний аналіз підходів до управління мотивацією персоналу та оцінки результативності праці;
- дослідити організаційно-економічні умови діяльності ТОВ «АРК» та визначити ключові проблеми чинної системи мотивації;
- обґрунтувати напрями вдосконалення матеріальної та нематеріальної мотивації персоналу підприємства;
- розробити проєкт КРІ-системи та преміальної моделі, адаптованої до специфіки діяльності ТОВ «АРК»;
- побудувати систему нематеріальної мотивації, орієнтованої на розвиток персоналу та покращення соціально-психологічного клімату;
- оцінити економічний і соціальний ефект від реалізації запропонованих заходів;
- сформулювати практичні рекомендації для їх упровадження на підприємстві.

**Об’єкт дослідження** – процес управління мотивацією персоналу підприємства.

**Предмет дослідження** – механізми формування та удосконалення системи матеріальної та нематеріальної мотивації персоналу, їх вплив на результативність діяльності підприємства.

Методологічну основу роботи становлять **методи**: системного та порівняльного аналізу, економіко-статистичного аналізу, експертних оцінок, табличного та графічного моделювання, методи прогнозування, факторного аналізу, узагальнення та формалізації. Їх застосування забезпечує комплексне дослідження проблеми та обґрунтованість запропонованих рішень.

**Наукова новизна** роботи полягає у розвитку теоретико-методичних підходів до управління мотивацією персоналу малого підприємства сфери послуг через: удосконалення механізму матеріальної мотивації шляхом розробки KPI-моделі та преміальної архітектури, адаптованої до діяльності ТОВ «АРК»; формування інтегрованої моделі нематеріальної мотивації, що поєднує розвиток персоналу та інструменти покращення соціально-психологічного клімату; обґрунтування інтегрального прогнозу результативності підприємства з урахуванням впливу мотиваційних заходів.

**Практична значущість** полягає в можливості впровадження розроблених інструментів матеріальної та нематеріальної мотивації у діяльність ТОВ «АРК». Зокрема, KPI-модель, преміальний механізм, система морального стимулювання, програма розвитку персоналу та інструменти комунікацій можуть бути використані для підвищення продуктивності праці, зміцнення лояльності працівників і покращення фінансових результатів підприємства. Проведені розрахунки інтегрального ефекту дають змогу оцінити економічну доцільність запропонованих заходів.

**Апробація результатів** здійснювалася під час консультацій із керівництвом ТОВ «АРК». Результати досліджень доповідалися на 13-й Всеукраїнській науково-

практичній конференції «Розвиток форм і методів сучасного менеджменту в умовах глобалізації» (м. Дніпро, Дніпро, 8-9.11.2025).

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ

#### **1.1. Економічна сутність та значення мотивації праці в системі менеджменту підприємства сфери послуг**

Мотивація праці є однією з ключових категорій сучасної теорії менеджменту, оскільки вона безпосередньо визначає трудову поведінку працівника, рівень його продуктивності та готовність до досягнення стратегічних цілей підприємства. У широкому розумінні мотивація трактується як «внутрішній і зовнішній комплекс спонукальних чинників, що формують спрямованість, інтенсивність та сталість трудової діяльності людини» [11, с. 115]. У межах менеджменту праці мотивація розглядається як інструмент управлінського впливу, який узгоджує індивідуальні потреби працівника з організаційними завданнями та забезпечує гармонізацію інтересів.

Сучасні підходи до визначення мотивації праці ґрунтуються на розумінні того, що працівник є активним суб'єктом, який ухвалює рішення про рівень власного трудового внеску залежно від того, наскільки умови та винагороди роботи відповідають його очікуванням, цінностям і професійним цілям. Мотивація у цьому контексті охоплює не лише матеріальні стимули, а й соціально-психологічні аспекти – відчуття значущості роботи, можливість розвитку, визнання, автономію та участь у прийнятті рішень.

У сучасній теорії менеджменту підкреслюється, що мотивація праці є «динамічним явищем, яке змінюється під впливом внутрішніх (потреби, установки, досвід) та зовнішніх факторів (умови праці, система винагород, організаційна культура)» [9, с. 93]. Менеджмент мотивації передбачає не лише створення стимулів,

а й формування робочого середовища, яке забезпечує психологічний комфорт, соціальну підтримку та відчуття залученості.

Особливого значення набуває розмежування понять «спонукання», «стимул» і «мотив», адже саме через мотиви працівник інтерпретує запропоновані організацією стимули. Стимул може бути однаковим для всіх, але мотиви – «індивідуальними, що формує потребу в персоніфікованій системі мотивації» [45, с. 51].

Таким чином, мотивація праці у сучасному менеджменті розглядається як багатокомпонентний процес, що поєднує психологічні, економічні й поведінкові механізми, забезпечуючи узгодження інтересів працівників із цілями підприємства.

З огляду на багатовимірність категорії «мотивація праці» доцільно представити її інтерпретації у різних наукових підходах. Це дозволяє простежити, як еволюціонувало розуміння мотивів трудової поведінки та які акценти переважають у сучасному менеджменті. Табл. 1.1 узагальнює теоретичні підходи без дублювання основного тексту підпункту.

**Таблиця 1.1**

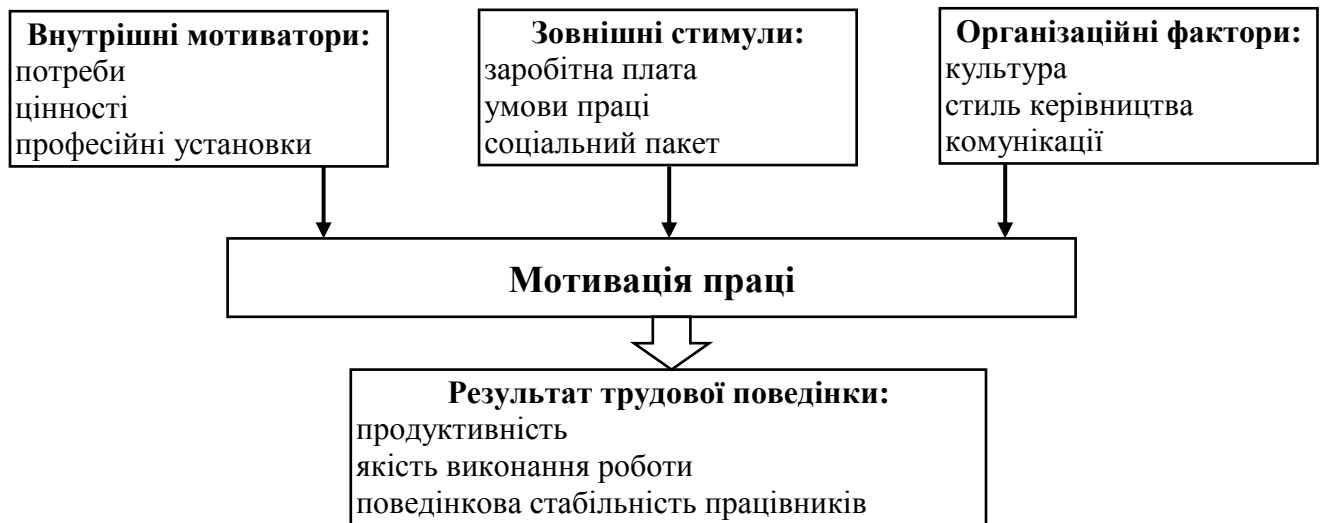
**Еволюція трактування поняття «мотивація праці» у сучасній теорії менеджменту**

Підхід	Ключовий зміст трактування мотивації	Акцент у менеджменті
Класичний економічний	Мотивація як реакція на матеріальні стимули	Підвищення зарплати, премії
Психологічний	Мотивація як внутрішня потреба та цінність	Потреби, мотиви, емоційні чинники
Соціально-поведінковий	Мотивація як результат взаємодії особистості та середовища	Корпоративна культура, соціальні ролі
Гуманістичний	Мотивація як самореалізація, розвиток і причетність	Зростання, кар'єра, визнання
Сучасний інтегрований	Поєднання матеріальних, психологічних та організаційних стимулів	Комбіновані системи мотивації, HR-технології

Еволюція підходів засвідчує поступовий перехід від домінування матеріальних стимулів до інтегрованого розуміння мотивації, що охоплює психологічні, соціальні

та поведінкові чинники. Для підприємств сфери послуг це особливо важливо, оскільки результат значною мірою визначається якістю взаємодії персоналу з клієнтами та рівнем їх залученості.

У теорії та практиці сучасного менеджменту мотивація праці розглядається як багаторівневий процес, що формується під впливом комплексу внутрішніх, зовнішніх та організаційних факторів. Для забезпечення цілісного розуміння механізмів мотиваційної поведінки доцільно представити її структурну модель, яка демонструє взаємозв'язки між ключовими елементами мотиваційного процесу та їх вплив на результати діяльності персоналу. Рис. 1.1 відображає системний підхід до інтерпретації мотивації праці, виокремлюючи основні групи чинників, що визначають рівень зацікавленості працівника у професійній діяльності.



**Рис. 1.1. Структурна модель мотивації праці у сучасному менеджменті**

Подана модель засвідчує, що мотивація праці є результатом комплексної взаємодії трьох ключових блоків: внутрішніх мотиваторів, зовнішніх стимулів та організаційних чинників. Внутрішні мотиви формують базову готовність працівника до трудової активності, тоді як зовнішні стимули спрямовують його поведінку через

систему винагород і умов праці. Організаційне середовище модерує цей процес, створюючи передумови для прояву активності, залученості та лояльності персоналу. Взаємодія зазначених елементів визначає кінцевий результат – продуктивність, якість виконання роботи та поведінкову стабільність працівників. Таким чином, ефективна мотиваційна система повинна враховувати всі структурні компоненти, забезпечуючи їх збалансований вплив на трудову поведінку.

Мотивація праці є ключовим елементом системи управління персоналом, оскільки вона визначає спрямованість, інтенсивність і результативність трудової діяльності працівника. У сучасному менеджменті мотивація розглядається не лише як інструмент стимулювання, а «як стратегічний механізм формування поведінкових моделей, що забезпечують реалізацію цілей підприємства» [14].

Однією з базових функцій мотивації є спонукальна функція, яка забезпечує внутрішній імпульс до дії, формує бажання працювати та підвищувати якість виконання завдань. Вона визначає, наскільки сильним буде бажання працівника долучатися до трудової діяльності і вкладати зусилля в досягнення результатів. Не менш важливою є регулятивна функція, яка полягає «в узгодженні трудової поведінки працівника з організаційними нормами та вимогами» [1, с. 130]. Через систему стимулів і санкцій мотивація спрямовує діяльність у потрібному для підприємства напрямі.

Оцінювальна функція мотивації дозволяє визначити, наскільки ефективно працівники виконують свої завдання та як система стимулювання впливає на їхню продуктивність. Вона слугує підґрунтям для вдосконалення підходів до управління персоналом, адаптації інструментів мотивації та підвищення їх дієвості. Окремо виділяється координуюча функція, яка забезпечує узгодженість дій персоналу, формує колективну відповідальність і сприяє ефективній взаємодії між працівниками.

У системі стратегічного управління персоналом мотивація відіграє роль інструменту забезпечення організаційної лояльності, оскільки підвищує зацікавленість працівника у довгостроковій співпраці з підприємством. Мотиваційні механізми також сприяють формуванню позитивного психологічного клімату, зниженню плинності кадрів та зміцненню корпоративної культури. Для підприємств сфери послуг мотивація має особливе значення, адже «якість послуг значною мірою залежить від емоційного стану, залученості та поведінкової гнучкості персоналу» [14].

Таким чином, мотивація виконує багатофункціональну роль у системі управління персоналом, забезпечуючи формування необхідних умов для ефективної праці, розвитку людського капіталу та досягнення стратегічних цілей підприємства. Її функції взаємодоповнюють одна одну, формуючи комплексний механізм підтримання трудової активності та результативності персоналу.

Підприємства сфери послуг вирізняються специфікою виробничо-господарських процесів, у яких основним ресурсом та носієм цінності є працівник. На відміну від матеріального виробництва, де результат визначається технологічними операціями та технічними потужностями, у сервісному секторі ключовим фактором успіху виступає якість взаємодії персоналу з клієнтами. Саме тому мотивація працівників на підприємствах сфери послуг має суттєві особливості, зумовлені високою залежністю результатів діяльності від індивідуальних компетенцій, емоційного стану та рівня залученості персоналу.

Однією з характерних рис мотивації у сфері послуг є домінування нематеріальних стимулів, зокрема визнання, підтримки, можливостей для розвитку та сприятливого соціально-психологічного клімату. Працівники сервісних підприємств значно частіше оцінюють свою роботу через призму професійної самореалізації та емоційного задоволення, що зумовлено специфікою комунікаційної та клієнтоорієнтованої діяльності. У таких умовах матеріальна винагорода

залишається необхідною, але не єдиною і не визначальною складовою мотиваційного механізму.

Особливе значення має поведінкова мотивація, яка формується через стиль керівництва, рівень автономії працівників, структуру зворотного зв'язку та якість внутрішніх комунікацій. У сервісній економіці працівник часто стикається з нестандартними ситуаціями, що потребують швидкої реакції, прояву ініціативи та емоційної гнучкості. Тому підприємства сфери послуг мають приділяти підвищену увагу створенню середовища, у якому працівник відчуває довіру, підтримку та можливість впливати на результат власної праці.

Важливою особливістю також виступає високий ступінь емоційного навантаження, характерний для персоналу, що працює з клієнтами. Це потребує «впровадження таких інструментів мотивації, які сприяють зниженню стресу, підвищенню психологічної стійкості та підтриманню емоційного благополуччя працівників» [18, с. 34]. Програми емоційного комфорту, тимбілдинги, коучингові сесії та гнучкі графіки роботи стають важливими елементами мотиваційних стратегій у сервісних організаціях.

Ще однією специфічною рисою є необхідність персоналізованих мотиваційних підходів, оскільки працівники сфери послуг значно відрізняються за типом службових ролей, рівнем соціальних контактів та емоційною взаємодією з клієнтом. Тому ефективна мотиваційна система передбачає диференціацію стимулів залежно від функціональних обов'язків, рівня відповідальності, тривалості взаємодії з клієнтами та професійних навичок працівників.

У сфері послуг працівник виступає носієм як функціональних, так і емоційно-комунікативних характеристик, які безпосередньо впливають на якість сервісу та рівень задоволеності клієнтів. Це зумовлює потребу у формуванні спеціалізованих мотиваційних механізмів, що враховують емоційні, поведінкові та соціальні аспекти трудової діяльності персоналу. Для системного відображення цієї специфіки

доцільно представити ключові мотиваційні фактори сервісних працівників та їх управлінський ефект у формі аналітичної таблиці 1.2.

Аналіз наведених мотиваційних факторів демонструє, що у сфері послуг важливу роль відіграють нематеріальні, соціально-психологічні та поведінкові стимули, які безпосередньо впливають на якість сервісу та емоційний стан персоналу. Їхній управлінський ефект проявляється у «підвищенні лояльності працівників, зменшенні плинності кадрів, зміцненні клієнтоорієнтованості та покращенні загальних результатів діяльності підприємства» [4, с. 97]. Саме тому система мотивації на підприємствах сфери послуг повинна бути комплексною, гнучкою та адаптованою до індивідуальних потреб персоналу, що забезпечить стабільний розвиток організації та високу якість надання послуг.

**Таблиця 1.2**

**Специфічні мотиваційні фактори сервісного персоналу та їх управлінський ефект**

Мотиваційний фактор	Сутнісний зміст фактору	Управлінський ефект для підприємства сфери послуг
Визнання та схвалення результатів праці	Потреба працівника у позитивному зворотному зв'язку, оцінці з боку керівництва та клієнтів	Зростання лояльності, зменшення конфліктності, підвищення якості взаємодії з клієнтами
Психологічний комфорт робочого середовища	Позитивна атмосфера, доброзичливі стосунки, підтримка керівництва	Зниження емоційного вигорання, підвищення стійкості до стресів
Можливості професійного розвитку та навчання	Отримання нових навичок, кар'єрне зростання, підвищення кваліфікації	Підвищення компетентності персоналу, покращення сервісу та конкурентних переваг
Автономія у прийнятті рішень	Надання працівникам повноважень щодо вирішення нестандартних ситуацій	Підвищення швидкості реагування на потреби клієнтів, розвиток ініціативності
Гнучкий графік роботи	Можливість планувати робочий час з урахуванням особистих потреб	Зростання задоволеності працею, зменшення плинності кадрів
Емоційна підтримка керівництва	Наявність наставництва, конструктивної комунікації та підтримки	Зниження рівня стресу, підвищення продуктивності взаємодії
Стимулювання	Бонуси за позитивні відгуки, якість	Підвищення задоволеності

клієнтоорієнтованої поведінки	сервісу, ефективні комунікації	клієнтів, зростання репутації підприємства
Умови праці та комфорт робочого місця	Забезпечення естетичних, ергономічних, безпечних умов	Зменшення втрат робочого часу, підвищення ефективності роботи

Отже, мотивація праці на підприємствах сфери послуг має комплексний характер і ґрунтується на поєднанні матеріальних, соціально-психологічних та поведінкових факторів. Її ефективність визначається «здатністю підприємства створити умови, за яких працівники не лише виконують свої функції, але й відчувають залученість, значущість та можливість росту» [12, с. 43]. Особливої актуальності ці аспекти набувають у діяльності ТОВ «АРК», де ефективність управління персоналом безпосередньо впливає на якість обслуговування, швидкість реагування на потреби клієнтів та загальний імідж підприємства.

Таким чином, мотивація праці виступає фундаментальною складовою системи управління персоналом, визначаючи характер і результативність трудової поведінки працівників. У сфері послуг її значення зростає внаслідок високої залежності якості сервісу від індивідуальних зусиль, емоційної залученості та професійної відповідальності персоналу. Мотивація постає не лише як економічний інструмент стимулювання, але й як комплексний соціально-психологічний механізм, що формує взаємодію між працівником і підприємством.

Ефективна мотиваційна система у сервісній економіці повинна ґрунтуватися на поєднанні різних мотиваційних факторів, враховувати специфіку трудових функцій, індивідуальні потреби персоналу та стратегічні цілі підприємства. Саме усвідомлення економічної сутності мотивації, її функцій та ролі в управлінні персоналом забезпечує формування цілісної теоретичної бази для подальшого дослідження інструментів та методів стимулювання

## **1.2. Класифікація, інструменти та механізми матеріальної й нематеріальної мотивації персоналу**

Методи мотивації персоналу становлять основу управлінського впливу на трудову поведінку працівників і формують напрями побудови ефективної системи стимулювання. У науковій літературі класифікація методів мотивації є багаторівневою, оскільки враховує різні джерела спонукання, психологічні особливості працівників, інструментальність мотиваційних впливів та інтенсивність управлінських дій.

Загально визнаним є поділ методів мотивації на матеріальні та нематеріальні, що відображає дві базові групи потреб людини: економічні та соціально-психологічні. Матеріальні методи спрямовані на «забезпечення зовнішніх стимулів – заробітної плати, бонусів, додаткових виплат, соціальних гарантій» [33]. Натомість нематеріальні методи «формують внутрішні мотиви працівника через визнання, розвиток, автономію, статус і корпоративну культуру» [33].

Окреме місце займає класифікація за способом управлінського впливу:

- позитивна мотивація (заохочення, преміювання, кар'єрні можливості),
- негативна мотивація (обмеження, санкції, контроль),
- комбінована мотивація (баланс стимулів та вимог).

У сучасному менеджменті все більшого значення набуває класифікація за рівнем персоніфікації, що передбачає адаптацію методів мотивації до індивідуальних характеристик працівника. Це включає мотиваційні програми для молодих спеціалістів, сервісного персоналу, керівників та працівників із високою доданою цінністю.

Також поширеною є класифікація за часовим горизонтом впливу:

- короткострокові методи (разові премії, винагороди, подяки),
- довгострокові методи (кар'єрний розвиток, навчання, корпоративна культура).

В контексті підприємств сфери послуг особливо актуальними є методи, що «впливають на емоційний стан працівників, їх комунікативну активність та якість

взаємодії з клієнтами» [6, с. 124]. Тому в мотиваційні системи включають техніки емоційної підтримки, методи пом'якшення стресу, програми розвитку soft skills та клієнтоорієнтованості.

Загалом класифікація методів мотивації дозволяє формувати комплексні мотиваційні системи, які поєднують різні типи впливів та адаптуються до специфіки підприємства і профілю персоналу.

Різноманітність мотиваційних методів зумовлює потребу в їх систематизації для забезпечення комплексного управління трудовою поведінкою персоналу. Для підприємств сфери послуг, де рівень залученості, емоційної стабільності та комунікативної взаємодії працівників є критичним, класифікація методів мотивації дозволяє точніше добирати інструменти впливу відповідно до потреб організації. Табл. 1.3 узагальнює основні групи мотиваційних методів і розкриває їх специфічні характеристики, що мають значення для формування ефективної системи стимулювання.

**Таблиця 1.3**

**Основні групи методів мотивації персоналу та їх характеристика**

Група методів мотивації	Сутнісна характеристика	Приклади застосування
Матеріальні методи	Стимули, що задовольняють фінансові та соціально-економічні потреби працівника, забезпечують зовнішнє спонукання до праці	Заробітна плата, премії, доплати, соціальні пакети, страхування, оплата харчування чи транспорту
Нематеріальні методи	Засоби формування внутрішніх мотивів, пов'язаних з емоційними, статусними, соціальними та професійними потребами	Визнання, участь у прийнятті рішень, кар'єрний розвиток, тренінги, гнучкий графік, позитивний клімат
Поведінкові методи	Методи управління трудовою поведінкою через стиль керівництва, делегування, комунікацію та контролювання	Коучинг, наставництво, зворотний зв'язок, автономія у прийнятті рішень, програми підтримки
Адміністративні методи	Регламентация трудової діяльності, встановлення правил, норм та відповідальності за їх порушення	Посадові інструкції, дисциплінарні заходи, стандарти сервісу, регулювання графіків
Соціально-психологічні	Заходи, спрямовані на формування згуртованості, довіри та позитивних	Тімбілдинги, корпоративні заходи, внутрішні комунікаційні

методи	міжособистісних стосунків	платформи
Індивідуалізовані методи	Персоналізовані стимули, адаптовані під потреби конкретного працівника чи групи працівників	Індивідуальні плани розвитку, mentorship, персональні бонуси, гнучкі умови праці
Цифрові мотиваційні методи	Інноваційні засоби стимулювання, що використовують цифрові технології та дані	Гейміфікація, онлайн-системи KPI, електронні рейтинги, digital-нагороди

Систематизація методів мотивації демонструє, що «сучасний підхід до управління персоналом передбачає комбіноване використання матеріальних, нематеріальних, поведінкових та інноваційних засобів впливу» [22, с. 49]. Для підприємств сфери послуг важливим є баланс між зовнішніми стимулами та внутрішніми мотивами, оскільки якість сервісу значною мірою залежить від емоційної залученості та психологічного стану працівників. Представлена класифікація створює основу для формування комплексної мотиваційної системи, яка враховує як економічні, так і соціально-поведінкові чинники, що забезпечує стійке підвищення ефективності трудової діяльності.

Матеріальні інструменти мотивації є основою традиційних систем стимулювання працівників та залишаються одним із ключових механізмів впливу на їхню трудову активність. Вони спрямовані на задоволення базових економічних потреб людини та забезпечують зовнішнє мотивування шляхом фінансової винагороди, компенсацій та соціальних гарантій. Ефективність матеріальної мотивації зумовлена тим, що «рівень доходу безпосередньо впливає на якість життя працівника, його соціальний статус, відчуття стабільності й упевненості у майбутньому» [10, с. 114].

Основним інструментом матеріальної мотивації є заробітна плата, яка виконує компенсаційну, стимулюючу та регулюючу функції. Її структура може включати окладну частину, премії, надбавки, доплати та інші елементи, що дозволяють диференціювати оплату залежно від результатів праці, кваліфікації, складності виконуваних завдань або умов роботи. Розроблення прозорої системи оплати праці є

важливою умовою підвищення довіри працівників до підприємства та їхнього бажання підвищувати продуктивність праці.

Значним інструментом матеріального стимулювання є преміювання, яке передбачає надання додаткової винагороди за досягнення певних показників або внесок у підвищення результативності роботи підприємства. Премії можуть мати регулярний, разовий, накопичувальний характер або бути пов'язаними з виконанням конкретних проєктів. Системи преміювання відіграють особливу роль на підприємствах сфери послуг, де трудова діяльність має високий рівень варіативності й залежить від якості обслуговування, швидкості реагування, комунікаційних навичок і професійної ініціативи.

Важливим доповненням матеріальної мотивації є «соціальний пакет, що може включати медичне страхування, компенсацію транспортних витрат, оплату харчування, забезпечення спецодягом, можливості для оздоровлення, доступ до корпоративних сервісів» [5, с. 7]. Ці інструменти сприяють підвищенню соціальної захищеності працівників і зміцненню їхньої прихильності до підприємства.

Матеріальні інструменти також охоплюють участь працівників у розподілі прибутку, надання фінансових бонусів за клієнтоорієнтованість, компенсації за стаж або безперервність роботи, а також разові виплати, пов'язані з особистими подіями (професійними досягненнями, ювілеями, соціально значущими випадками).

Для підприємств сфери послуг характерною є потреба у створенні адаптивних систем матеріальної мотивації, здатних оперативно реагувати на зміни попиту, навантаження персоналу та рівня клієнтського сервісу. Саме тому важливо враховувати гнучкість заробітної плати, можливість стимулювати працівників за якість наданих послуг і забезпечувати персонал відчутними вигодами від його професійних результатів.

Загалом матеріальні інструменти мотивації формують основу економічної зацікавленості працівників у трудовій діяльності, але їхня ефективність значно

зростає у поєднанні з нематеріальними стимулами, що забезпечують комплексний вплив на трудову поведінку та внутрішню мотивацію персоналу.

Нематеріальні інструменти мотивації становлять важливу складову сучасних систем управління персоналом, оскільки вони «впливають на внутрішні психологічні мотиви працівників, формують їхнє ставлення до роботи та визначають рівень емоційної залученості» [17, с. 14]. На відміну від матеріальних стимулів, дія яких здебільшого обмежується зовнішнім впливом, нематеріальні інструменти створюють глибший і стійкіший мотиваційний ефект, зумовлений зміною цінностей, очікувань і моделей поведінки персоналу.

Одним із ключових інструментів нематеріальної мотивації є визнання та моральне заохочення, що передбачає позитивну оцінку досягнень працівника, публічне схвалення, нагороди нематеріального характеру, відзначення професійних успіхів. Регулярне визнання значущості особистого внеску працівника підвищує його самооцінку, формує відчуття належності до організації та стимулює досягнення нових результатів.

Важливим інструментом також виступає участь у прийнятті управлінських рішень. Надання працівникам можливості впливати на робочі процеси, пропонувати власні ідеї й брати участь у плануванні сприяє зростанню їхньої автономії та відповідальності. Це формує усвідомлення власної значущості, підвищує рівень залученості та зменшує опір змінам.

Значної уваги потребують інструменти, пов'язані з професійним розвитком, зокрема організація навчання, тренінгів, коучингових програм, можливостей кар'єрного зростання. Працівники, які мають доступ до розвитку компетенцій, демонструють вищий рівень лояльності, швидше адаптуються до нових умов, а їхня продуктивність зростає завдяки підвищенню кваліфікації. Для підприємств сфери послуг, де важливими є комунікаційні навички та клієнтоорієнтованість, професійний розвиток стає ключовим нематеріальним стимулом.

Не менш значущим інструментом є «формування сприятливого соціально-психологічного клімату, що включає: довірливі стосунки, ефективну комунікацію, командну взаємодію, підтримку керівництва» [35, с. 123]. Наявність позитивного робочого середовища впливає на емоційний стан працівників, зменшує стресове навантаження та підвищує рівень задоволеності роботою.

У сучасному менеджменті зростає роль нематеріальних інструментів, пов'язаних із корпоративною культурою: дотримання етичних норм, спільні цінності, традиції, імідж підприємства. Корпоративна культура виступає інтегруючим фактором, який створює атмосферу стабільності, підтримує мотиваційний потенціал колективу та сприяє зменшенню плинності кадрів.

В умовах сервісної діяльності особливе значення мають інструменти, що посилюють емоційну стійкість і психологічний комфорт працівників: підтримка у складних ситуаціях, гнучкий графік, можливість відпочинку та відновлення, командні заходи, програми емоційного благополуччя. Висока інтенсивність взаємодії з клієнтами потребує від персоналу значних комунікативних і психологічних ресурсів, що підвищує цінність таких стимулів.

Нематеріальні інструменти мотивації «формують внутрішню зацікавленість працівників у результатах діяльності, створюють умови для професійної самореалізації й забезпечують довготривалий позитивний вплив на продуктивність праці та якість сервісу» [5, с. 8]. Їхня ефективність значно підвищується у поєднанні з матеріальними стимулами, що дозволяє формувати збалансовані мотиваційні системи.

Формування ефективної мотиваційної системи потребує застосування комплексного підходу, що поєднує матеріальні та нематеріальні стимули, управлінські інструменти, організаційні умови та соціально-психологічні фактори. Комплексна система мотивації передбачає «узгодження інтересів працівників і підприємства, забезпечення умов для професійного розвитку персоналу та

досягнення стратегічних цілей організації» [38, с. 227]. Побудова такої системи ґрунтується на низці механізмів, які визначають її функціонування та результативність.

Першим ключовим механізмом є діагностика мотиваційних потреб персоналу, яка включає аналіз ціннісних орієнтацій, рівня задоволеності працею, очікувань і факторів, що впливають на трудову поведінку. Така діагностика забезпечує можливість формування індивідуалізованих мотиваційних програм, адаптованих до різних категорій працівників. Особливо актуально це для сфери послуг, де потреби персоналу залежать від характеру взаємодії з клієнтами та ступеня емоційного навантаження.

Другим механізмом є проектування структури мотиваційної системи, яка поєднує матеріальні стимули (заробітну плату, премії, доплати, соціальні гарантії) та нематеріальні елементи (визнання, професійний розвиток, атмосфера підтримки, участь в управлінні). Важливо забезпечити збалансованість між цими двома групами інструментів, оскільки домінування лише матеріальних стимулів може призвести до короткострокового ефекту, тоді як нематеріальні формують стійку внутрішню мотивацію.

Третім механізмом є впровадження інструментів оцінювання результативності праці, які забезпечують прозорість, об'єктивність і справедливість мотиваційної системи. До таких інструментів належать KPI, HR-метрики, система оцінювання «360 градусів», рейтингові методи та інтелектуальні системи аналізу результатів. Використання цих інструментів дає змогу пов'язати мотивацію працівників із конкретними показниками ефективності та створити стимул до підвищення продуктивності.

Четвертим важливим механізмом є організаційна підтримка мотивації, яка включає створення сприятливого соціально-психологічного клімату, забезпечення ефективних комунікацій, надання зворотного зв'язку та розвиток лідерських

компетенцій керівників. Культура довіри, взаємоповаги й відкритості є критично важливою умовою для реалізації мотиваційних стратегій, оскільки вона посилює внутрішню зацікавленість персоналу у досягненні високих результатів.

П'ятим механізмом виступає індивідуалізація мотиваційних програм, що передбачає адаптацію стимулів до професійних ролей, вікових груп, рівня кваліфікації, типу завдань і особистих потреб працівників. Такий підхід дозволяє створити систему, у якій кожний працівник отримує саме ті стимули, які відповідають його мотиваційному профілю, що значно підвищує результативність системи мотивації.

Завершальним механізмом є моніторинг і коригування мотиваційної системи, спрямований на оцінювання її ефективності та адаптацію до змін у зовнішньому й внутрішньому середовищі підприємства. Регулярний перегляд мотиваційних заходів дозволяє враховувати нові потреби персоналу, зміну ринкових умов, трансформацію корпоративної стратегії та розвиток технологічних інструментів управління.

Таким чином, комплексна система мотивації є результатом взаємодії діагностики, планування, впровадження, оцінювання та постійного вдосконалення мотиваційних інструментів. Її якість визначається здатністю підприємства сформувати інтегроване середовище, у якому мотиваційні стимули узгоджуються зі стратегічними цілями, організаційною культурою та потребами працівників. Для підприємств сфери послуг це має особливе значення, оскільки мотивація персоналу безпосередньо впливає на якість сервісу, задоволеність клієнтів і конкурентоспроможність організації.

Комплексна система мотивації передбачає використання різних механізмів управлінського впливу, кожен з яких відіграє окрему роль у формуванні стійкої трудової активності персоналу. Для підприємств сфери послуг, де результативність роботи залежить від емоційної стійкості, комунікативних навичок та рівня сервісу, важливо розуміти, як конкретні механізми впливають на поведінку працівників і

загальну ефективність організації. Матеріали табл. 1.4 узагальнюють основні механізми побудови мотиваційної системи та демонструє їх управлінський ефект.

Табл. 1.4 демонструє, що формування комплексної системи мотивації є багатокомпонентним процесом, ефективність якого залежить від узгодженої дії діагностичних, організаційних, аналітичних та поведінкових механізмів. Їх поєднання дозволяє не лише підвищити продуктивність працівників, а й забезпечити стабільність кадрового складу, підвищити якість обслуговування та сформувати позитивний імідж підприємства сфери послуг. Регулярний моніторинг ефективності мотиваційної системи забезпечує її адаптивність та здатність реагувати на зміни внутрішніх і зовнішніх умов, що є критично важливим для сервісних організацій із високою клієнтоорієнтованістю.

**Таблиця 1.4**

**Механізми формування комплексної системи мотивації та їх управлінський ефект**

Механізм формування мотивації	Сутнісний зміст механізму	Управлінський ефект для підприємства сфери послуг
Діагностика мотиваційних потреб	Визначення потреб, очікувань та цінностей працівників	Створення персоналізованих мотиваційних програм; зменшення плинності кадрів; підвищення задоволеності працею
Проектування структури мотиваційної системи	Комбінування матеріальних і нематеріальних стимулів; формування політики стимулювання	Забезпечення балансу стимулів; підвищення результативності праці; зміцнення внутрішньої мотивації
Оцінювання результативності праці	Використання KPI, BSC, HR-метрик, рейтингів та системи «360°»	Підвищення прозорості та справедливості винагород; посилення орієнтації на результат; оптимізація витрат на персонал
Організаційна підтримка мотивації	Формування корпоративної культури, комунікацій, лідерства, психологічного клімату	Зростання лояльності та довіри; покращення командної взаємодії; зниження емоційного вигорання
Індивідуалізація мотиваційних програм	Адаптація стимулів до потреб окремих груп персоналу	Зростання ефективності мотиваційного впливу; підвищення ініціативності та відповідальності
Моніторинг і коригування системи	Регулярний аналіз ефективності стимулів і їх оновлення	Підтримання актуальності мотиваційних заходів; підвищення конкурентоспроможності підприємства на

мотивації	ринку праці
-----------	-------------

Сфера послуг характеризується високою залежністю кінцевого результату від якості трудової поведінки персоналу, його емоційної стійкості, комунікативних навичок та здатності забезпечувати позитивний клієнтський досвід. Це зумовлює необхідність специфічного підходу до формування та використання мотиваційних інструментів, які повинні враховувати психологічні, поведінкові та професійні особливості сервісних працівників.

Однією з ключових особливостей застосування мотиваційних інструментів у сфері послуг є «переважання нематеріальної мотивації, яка забезпечує довготривалу внутрішню залученість» [14]. Інструменти, пов'язані з визнанням досягнень, соціальною підтримкою, можливостями розвитку та автономією у прийнятті рішень, мають значно вагоміший вплив, ніж у галузях із сильнішою технологічною залежністю. Працівники сервісної сфери сприймають свою діяльність через призму взаємодії з людьми, тому важливими мотиваторами є емоційна підтримка, якість комунікацій та корпоративна культура.

Типовою особливістю сервісної діяльності є високе емоційне навантаження, яке виникає через необхідність постійної взаємодії з клієнтами, вирішення конфліктних ситуацій, швидкого реагування на зміни в потребах клієнтів. Тому серед інструментів мотивації особливого значення набувають програми психологічної підтримки, тимблдинги, інструменти зниження стресу та заходи, спрямовані на формування сприятливого психологічного клімату.

Матеріальна мотивація у сфері послуг також має свої специфічні риси. Вона часто пов'язана з «показниками якості обслуговування, зокрема: оцінками клієнтів, швидкістю реагування, здатністю вирішувати нестандартні ситуації, кількістю позитивних відгуків» [22, с. 50].

Такі системи преміювання підсилюють клієнтоорієнтованість персоналу та забезпечують прямий зв'язок між результатами його діяльності й рівнем винагороди.

Ще однією важливою особливістю є необхідність індивідуалізації мотиваційних програм. Сервісні працівники відрізняються за професійним досвідом, рівнем комунікаційних навичок, емоційними характеристиками, тому універсальні мотиваційні інструменти не завжди забезпечують належний ефект. Індивідуальні плани розвитку, mentorship-програми, персональні бонуси та гнучкі графіки роботи підвищують рівень задоволеності працею та лояльність працівників.

У сучасних сервісних організаціях зростає роль цифрових інструментів мотивації. Використання онлайн-систем КРІ, електронних рейтингів, гейміфікації, систем миттєвого зворотного зв'язку сприяє швидшій оцінці результатів працівника та формуванню позитивної конкуренції. Такі інструменти стимулюють оперативність, точність виконання завдань і підвищують прозорість процесів винагороди.

Особливістю мотивації у сфері послуг також є необхідність забезпечення стійкої комунікативної взаємодії між працівниками та керівництвом. Регулярний зворотний зв'язок, вміння керівників підтримувати команду, емоційна компетентність менеджерів суттєво впливають на мотиваційний потенціал персоналу.

У сфері послуг мотиваційна поведінка працівника формується під впливом багатьох взаємопов'язаних факторів – від індивідуальних потреб і професійних очікувань до особливостей сервісного середовища та взаємодії з клієнтами. На відміну від виробничих підприємств, у сервісних організаціях вирішальну роль відіграє емоційно-поведінковий аспект діяльності персоналу, що обумовлює необхідність дослідження механізмів мотивації через призму конкретних мотиваційних стимулів, реакцій працівника та управлінських впливів.

Мотиваційна поведінка працівника у сфері послуг є «результатом дії багаторівневого механізму, де поєднуються індивідуальні психологічні характеристики, сприйняття мотиваційних стимулів і управлінські впливи» [20, с.

80]. Важливим є те, що мотивація в сервісній діяльності проявляється не лише у продуктивності праці, а насамперед у якості взаємодії з клієнтом, емоційній стабільності та здатності забезпечувати високий рівень сервісу.

Отже, використання мотиваційних інструментів у сфері послуг ґрунтується на поєднанні матеріальних і нематеріальних стимулів, але з домінуванням соціально-психологічних та поведінкових факторів. Ефективна мотиваційна система повинна бути гнучкою, адаптивною до індивідуальних потреб працівників і специфіки їхньої взаємодії з клієнтами. Саме така система забезпечує стабільний розвиток сервісної організації, підвищення якості послуг та формування позитивного іміджу підприємства.

### **1.3. Методичні підходи до оцінювання ефективності мотиваційної системи на підприємстві**

Оцінювання ефективності мотиваційної системи є ключовою складовою стратегічного управління персоналом, оскільки дозволяє визначити, наскільки сформовані стимули дійсно забезпечують бажану трудову поведінку працівників та сприяють досягненню організаційних цілей. У сучасних умовах конкуренції, швидких змін ринку праці та зростання вимог клієнтів до сервісної якості підприємства повинні систематично аналізувати дієвість інструментів мотивації, адаптуючи їх до потреб персоналу й зовнішніх викликів.

Поняття «оцінювання мотиваційної системи» охоплює сукупність методів, процедур і підходів, спрямованих на виявлення результатів впливу матеріальних та нематеріальних стимулів на поведінку працівників, рівень продуктивності праці, якість сервісу та загальну ефективність діяльності підприємства. Його суть полягає не лише у вимірюванні економічних результатів, а й у визначенні психологічних, соціальних і поведінкових аспектів впливу мотивації на персонал.

У сфері послуг значення оцінювання мотиваційної системи зростає, оскільки саме мотивація визначає рівень залученості працівника, його емоційну стійкість, здатність до комунікації та якість взаємодії з клієнтами. На відміну від виробничих підприємств, результативність служби персоналу тут проявляється у таких показниках, як «швидкість обслуговування, задоволеність клієнтів, кількість позитивних відгуків та повторних звернень» [3, с. 205]. Тому оцінювання мотивації є не лише інструментом управління, а й важливим маркером конкурентоспроможності підприємства на ринку послуг.

Значення оцінювання мотиваційної системи проявляється через такі ключові аспекти:

- виявлення сильних та слабких сторін мотиваційних заходів, що дозволяє своєчасно коригувати стимули та підвищувати їхню результативність;
- забезпечення відповідності між витратами на мотивацію та отриманими результатами, що є особливо важливим у контексті фінансової стійкості підприємства;
- формування прозорої та справедливої системи заохочень, яка підвищує довіру персоналу до керівництва;
- підвищення рівня залученості та лояльності працівників, що прямо впливає на якість сервісної діяльності;
- зменшення ризиків професійного вигорання та конфліктності завдяки вчасному виявленню проблем мотиваційного характеру;
- формування інформаційної основи для стратегічного планування HR-політики.

Отже, оцінювання мотиваційної системи є необхідною передумовою ефективного функціонування підприємства, оскільки забезпечує можливість прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо розвитку персоналу та оптимізації трудових процесів. Системний аналіз мотиваційного середовища дає змогу підприємству «гнучко реагувати на зміни, зміцнювати свої конкурентні

переваги та формувати стійку кадрову політику, орієнтовану на довгостроковий розвиток» [31, с. 54].

Оцінювання ефективності мотиваційної системи за кількісними критеріями дає змогу об'єктивно виміряти взаємозв'язок між застосованими стимулами та фактичними результатами трудової діяльності персоналу. У сфері послуг, де поведінкові реакції працівників перетворюються на конкретні параметри сервісного обслуговування й економічні результати, кількісні методи виступають центральним інструментом аналізу мотиваційних процесів. Для комплексного підходу використовують широкий спектр HR-показників, економічних коефіцієнтів, індикаторів продуктивності та параметрів якості сервісу (табл. 1.5).

**Таблиця 1.5**

**Кількісні індикатори оцінювання ефективності мотиваційної системи та їх аналітичні можливості**

Група кількісних індикаторів	Показник	Аналітичні можливості для оцінювання мотивації
Показники продуктивності праці	Обсяг послуг на 1 працівника Дохід на 1 працівника Кількість оброблених клієнтів	Дозволяють визначити ефективність перетворення мотиваційних стимулів у реальні результати; показують рівень трудової активності та індивідуальної продуктивності.
HR-KPI та показники дисципліни праці	Рівень прогулів Показник відвідуваності Виконання планових завдань	Відображають дисциплінованість, відповідальність і реакцію працівників на стимули; дають змогу оцінити стабільність поведінкової відповіді на мотиваційні заходи.
Коефіцієнти плинності та стабільності кадрів	Коефіцієнт звільнення Коефіцієнт прийому Рівень плинності	Служать індикаторами задоволеності мотиваційним середовищем; високі значення плинності сигналізують про низьку ефективність стимулювання або дисбаланс у мотиваційній структурі.
Економічні показники мотиваційної результативності	Рентабельність персоналу Приріст доходу на 1 грн витрат на мотивацію	Дають змогу оцінити економічну віддачу від запроваджених мотиваційних заходів та визначити їхню фінансову ефективність для підприємства.
Показники використання робочого часу	Продуктивний фонд часу Втрати робочого часу Запізнення	Виявляють рівень залученості, самоорганізації та дисциплінованості працівників; непрямо відображають задоволеність роботою та сприйняття

		мотиваційної системи.
Кількісні показники сервісної якості	Кількість позитивних відгуків Повторні звернення клієнтів Середній рейтинг обслуговування (CSI, NPS)	Показують вплив мотивації на якість взаємодії з клієнтами; відображають ступінь емоційної залученості працівників і їх готовність забезпечувати високий рівень сервісу.

Запропонована система кількісних індикаторів дозволяє комплексно оцінити вплив мотиваційної системи на ключові аспекти діяльності персоналу та підприємства в цілому. Вона охоплює показники продуктивності, дисципліни, кадрової стабільності, економічної ефективності та сервісної якості, що дає можливість формувати об'єктивне уявлення про результативність застосованих стимулів. Використання цих індикаторів у динаміці «забезпечує підприємству можливість виявляти тенденції, порівнювати періоди, коригувати управлінські рішення та підвищувати якість роботи персоналу» [28, с. 329]. Особливо важливим є те, що кількісні показники дозволяють виміряти мотиваційний ефект у сфері послуг, де кінцевий результат значною мірою залежить від поведінки працівників у процесі взаємодії з клієнтами.

Якісні методи оцінювання мотиваційної системи спрямовані на аналіз суб'єктивних уявлень, емоційного стану, очікувань та поведінкових реакцій працівників, що формуються під впливом існуючих стимулів. Особливої значущості ці методи набувають у сфері послуг, де якість сервісу, клієнтська орієнтованість і культура обслуговування безпосередньо залежать від внутрішнього мотиваційного стану персоналу. Саме тому кількісні показники не здатні повною мірою охопити всі аспекти мотиваційної поведінки, тоді як якісні підходи «дозволяють глибше зрозуміти чинники, що формують задоволення працею, рівень лояльності, психологічний комфорт та емоційне ставлення працівників до організації» [26, с. 418].

У межах якісного аналізу важливе місце посідають методи опитування та анкетування, які дозволяють виявити індивідуальні та групові мотиви, очікування

від системи стимулювання, рівень задоволеності умовами праці й оцінити сприйняття працівниками управлінських рішень у сфері мотивації. Отримані результати формують інформаційне підґрунтя для удосконалення мотиваційної політики, різнобічно відображаючи настрій колективу та якість внутрішніх комунікацій.

Важливою складовою якісного оцінювання є глибинні інтерв'ю, які дають змогу проаналізувати поведінкові установки, професійну ідентичність, труднощі та бар'єри, що не завжди виявляються через стандартні опитувальники. Цей метод дозволяє зрозуміти індивідуальну логіку мотиваційних реакцій працівників і визначити потенційні резерви для формування ефективних мотиваційних програм.

Одним із сучасних інструментів є метод «360 градусів», який передбачає комплексну оцінку працівника з боку керівників, колег, підлеглих та навіть клієнтів. Для підприємств сфери послуг саме клієнтська оцінка має особливе значення, оскільки вона відображає реальний сервісний результат, що є похідною від рівня внутрішньої мотивації. Метод «360°» дозволяє визначити несформовані компетенції, проблемні зони у взаємодії з клієнтами та ступінь відповідності поведінки працівника стандартам обслуговування.

Дієвим інструментом якісного аналізу виступає також діагностика організаційної культури, яка «охоплює оцінювання цінностей, норм, традицій та внутрішніх поведінкових моделей, що впливають на сприйняття працівниками мотиваційних заходів» [60, с. 155]. Культура взаємодії, атмосфера довіри та підтримки, рівень відкритості керівництва суттєво визначають ефективність будь-якої стимулюючої програми та формують психологічний фундамент мотиваційної активності.

Не менш важливою є оцінка емоційного стану й ризиків професійного вигорання, адже у сфері послуг працівники щоденно стикаються з високою інтенсивністю спілкування, клієнтським тиском та необхідністю забезпечувати

позитивний емоційний фон під час обслуговування. Використання відповідних психодіагностичних методик дозволяє виявити приховані причини зниження мотивації, своєчасно вплинути на емоційне виснаження та підтримати трудову активність персоналу.

Таким чином, якісні методи оцінювання створюють можливість розглянути мотиваційну систему не лише через призму результатів, а й через внутрішній світ працівника, його потреби та емоційні реакції. Поєднання таких підходів із кількісними методами забезпечує цілісне бачення мотиваційного середовища та створює передумови для розроблення ефективних, адаптивних і персоніфікованих механізмів стимулювання на підприємствах сфери послуг.

Інтегральні та індексні підходи посідають важливе місце в сучасній системі оцінювання ефективності мотиваційної діяльності, оскільки вони дозволяють узагальнювати різноманітні параметри мотиваційного середовища та формувати комплексну характеристику стану персоналу. На відміну від окремих кількісних або якісних показників, інтегральні індекси «поєднують у собі низку взаємопов'язаних критеріїв, що відображають економічні, соціально-психологічні та поведінкові аспекти мотивації» [13]. Такий підхід забезпечує цілісну оцінку стану трудового потенціалу й дозволяє з високою точністю виявляти проблемні зони та тенденції зміни мотиваційного рівня персоналу.

Сутність інтегрального оцінювання полягає у побудові узагальнюючого показника, який формується шляхом нормування, зважування та агрегування індикаторів, що найбільш репрезентативно характеризують мотиваційну поведінку працівників. До таких індикаторів можуть входити рівень задоволеності працею, індекс корпоративної культури, коефіцієнт залученості, стабільність персоналу, результати сервісних оцінок клієнтів, рентабельність витрат на персонал та інші параметри, які у сукупності відображають стан мотиваційного середовища.

Індексні моделі широко використовуються у міжнародній практиці HR-менеджменту, зокрема при вимірюванні рівня емоційної залученості працівників (Employee Engagement Index), рівня лояльності до роботодавця (Employee Loyalty Index), сервісної орієнтації персоналу (Service Orientation Index) [28, с. 329]. Перевага цих моделей полягає у здатності відстежувати динаміку змін мотиваційних настроїв та пов'язувати її зі змінами у системі стимулювання, організаційній культурі або умовах праці.

Для підприємств сфери послуг важливим є застосування інтегральних індексів, спрямованих на вимірювання рівня клієнтоорієнтованої поведінки персоналу, що включає індикатори якості комунікацій, здатності вирішувати проблемні ситуації та забезпечувати позитивний емоційний досвід клієнта. Такий індекс дозволяє безпосередньо пов'язати результативність мотиваційної системи з ключовими показниками діяльності сервісного підприємства.

Значною перевагою індексного підходу є можливість порівняння мотиваційної ефективності у різних підрозділах, професійних групах або часових періодах. У цьому контексті інтегральні індикатори стають основою для формування KPI у сфері HR, що сприяє прозорості оцінювання та створює передумови для стратегічного управління персоналом.

Інтегральні методи оцінювання також мають важливе діагностичне значення, оскільки дозволяють виявити диспропорції у мотиваційній системі. Наприклад, високий рівень задоволеності матеріальними умовами може поєднуватися з низьким індексом емоційної залученості через недостатність нематеріальних стимулів, проблеми у внутрішніх комунікаціях чи організаційній культурі. Такі висновки є відправною точкою для удосконалення мотиваційної політики.

Таким чином, інтегральні та індексні підходи забезпечують найбільш повне й об'єктивне бачення ефективності мотиваційної системи, оскільки дозволяють аналізувати мотивацію не лише як економічну, але й як соціально-психологічну

категорію. Їх використання на підприємствах сфери послуг є особливо доцільним, оскільки якість сервісної діяльності формується під впливом комплексних факторів, які важко виміряти за допомогою окремих показників. Інтегральні індикатори стають інструментом, що поєднує різні аспекти трудової поведінки працівників, «забезпечуючи глибоке розуміння стану мотиваційного середовища та формуючи підґрунтя для його подальшого удосконалення» [2, с. 268].

Комплексне оцінювання мотиваційної системи передбачає послідовне застосування взаємопов'язаних методичних процедур, що дозволяють проаналізувати як економічні, так і соціально-психологічні аспекти мотивації персоналу. Такий алгоритм забезпечує цілісне бачення мотиваційного середовища та формує інформаційний фундамент для подальшого удосконалення мотиваційної політики.

Процес оцінювання починається з визначення стратегічних цілей підприємства та ролі персоналу в їх досягненні. Саме на цьому етапі формулюється критерійний апарат – тобто індикатори, які будуть використані для оцінювання ефективності мотиваційної системи. Важливо враховувати специфіку діяльності підприємства сфери послуг, де якість взаємодії з клієнтами та емоційна складова праці є центральними характеристиками.

Наступним етапом є збирання інформації з використанням як кількісних, так і якісних методів: аналізу показників продуктивності, кадрової стабільності, економічної віддачі мотиваційних заходів, а також опитувань, інтерв'ю, діагностики організаційної культури та рівня задоволеності працівників. Сукупність цих даних дозволяє отримати всебічне уявлення про чинники, що впливають на трудову поведінку персоналу.

Після збирання інформації проводиться її узагальнення та інтерпретація за допомогою індексних і системно-аналітичних методів, що дозволяє визначити рівень ефективності мотиваційної системи та порівняти її показники з попередніми

періодами або з галузевими стандартами. Особлива увага приділяється виявленню причинно-наслідкових зв'язків між застосованими стимулами та результативністю праці.

Завершальним етапом є формування висновків і рекомендацій, спрямованих на оптимізацію структури мотиваційної системи. Рекомендації можуть стосуватися як матеріальних елементів (оптимізація оплати праці, преміальних схем), так і нематеріальних (удосконалення системи комунікацій, розвитку персоналу, корпоративної культури). Комплексний алгоритм оцінювання «забезпечує наукову обґрунтованість управлінських рішень та сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства сфери послуг» [28, с. 330].

### **Висновки до розділу 1**

1. Досліджено теоретико-методичні засади формування системи мотивації праці на підприємствах сфери послуг, що дозволило комплексно розкрити сутність мотивації як багатоаспектного явища та визначити її ключову роль у забезпеченні ефективності управління персоналом. Аналіз економічної природи мотивації засвідчив, що вона виступає фундаментальним механізмом впливу на трудову поведінку, рівень результативності, емоційну залученість і соціально-психологічну стабільність колективу, особливо в умовах сервісної діяльності, де вирішальним фактором конкурентоспроможності є якість взаємодії з клієнтом.

2. Визначено зміст і специфіку мотивації праці, що полягає у взаємодії матеріальних і нематеріальних стимулів, які спрямовують поведінку працівника на досягнення організаційних цілей. Показано, що для підприємств сфери послуг характерними є посилений вплив соціально-психологічних чинників, емоційних аспектів праці та особистісних мотиваційних драйверів, які визначають рівень клієнтоорієнтованості персоналу. Запропонована класифікація мотиваційних інструментів та характеристика механізмів їх застосування дозволяє оцінити

багатоманітність підходів до стимулювання та обґрунтувати необхідність формування комплексної системи мотивації.

3. Доведено, що реальна результативність мотивації може бути визначена лише за умови поєднання кількісних і якісних методів, системно-аналітичних моделей, індексних підходів та інструментів HR-аналітики. Науково обґрунтований алгоритм комплексного оцінювання створює основу для формування об'єктивної оцінки стану мотиваційного середовища та визначення напрямів його удосконалення.

## **РОЗДІЛ 2**

### **АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПРАЦІ ТА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «АРК»**

#### **2.1. Організаційно-економічні умови та особливості діяльності ТОВ «АРК»**

ТОВ «АРК» (ЄДРПОУ 24439290) є багатопрофільним підприємством, що понад два десятиліття здійснює господарську діяльність у місті Дніпро, використовуючи переваги розвиненої міської інфраструктури та вигідного логістичного розташування. Компанія зареєстрована у 1996 році й функціонує як товариство з обмеженою відповідальністю. Її діяльність охоплює широкий спектр операцій, що поєднують оптову торгівлю, дистрибуцію технічного та промислового обладнання, посередництво у реалізації машинобудівної техніки, кліматичного та інженерного устаткування, а також управління нерухомістю та надання об'єктів в оренду. Така диверсифікована модель дозволяє підприємству ефективно адаптуватися до ринкових коливань і забезпечувати стабільність бізнес-процесів.

Основним видом економічної діяльності підприємства визначено неспеціалізовану оптову торгівлю (КВЕД 46.90), однак фактична операційна практика свідчить про ширшу присутність на ринку технічних товарів і обладнання. Підприємство позиціонується як постачальник кліматичних систем, вентиляційного і теплотехнічного устаткування, промислових агрегатів та супутніх товарів, здійснюючи не лише продаж, а й комплексне сервісне супроводження, що включає монтаж, ремонт, технічне обслуговування та забезпечення запасними частинами. Наявність власних складських приміщень сприяє скороченню термінів поставки, підвищує рівень клієнтського сервісу та зміцнює конкурентні позиції компанії.

У структурі власності підприємства домінує Косенко Олександр Романович, який є кінцевим бенефіціарним власником і контролює більшу частину статутного капіталу. Керівництво ТОВ «АРК» здійснює Косенко Галина Валеріївна. Статутний капітал є порівняно невеликим, однак це відповідає специфіці малого бізнесу у сфері торгівлі та посередницьких послуг. Правова модель підприємства побудована відповідно до чинного законодавства України, включаючи регуляції щодо торгівлі, оренди майна, фінансової звітності та адміністрування господарської діяльності.

Завдяки поєднанню декількох напрямів бізнесу ТОВ «АРК» взаємодіє з різними групами споживачів – промисловими підприємствами, комерційними організаціями, монтажними компаніями, логістичними операторами та орендарями нерухомості. Це зумовлює складність внутрішніх управлінських процесів і висуває підвищені вимоги до персоналу, його компетентності, здатності швидко реагувати на зміни ринку та забезпечувати високий рівень сервісу. Водночас багатовекторність діяльності створює додаткові можливості для розвитку професійних компетенцій працівників, формування гнучкої системи мотивації та побудови ефективної моделі управління персоналом.

Умови високої конкуренції на ринку технічного обладнання та послуг сприяють підвищенню значущості управлінських рішень у сфері мотивації праці. Для підприємства важливо підтримувати стабільність команди, забезпечувати її залученість та стимулювати результативність у всіх операційних напрямках. У цьому контексті удосконалення системи мотивації працівників набуває стратегічного значення, адже саме персонал виступає ключовим джерелом стійкості та конкурентоспроможності ТОВ «АРК» у довгостроковій перспективі.

Показники, наведені у таблиці 2.1, відображають еволюцію використання трудового потенціалу ТОВ «АРК», а також ефективність вкладених витрат на персонал упродовж 2022–2024 рр. Аналіз охоплює чисельність працівників, трудовитрати, фонд оплати праці та результативні показники – рівень доходності й

прибутковості у розрахунку на одного працівника та одну відпрацьовану годину. Представлені дані формують підґрунтя для виявлення ключових тенденцій, диспропорцій та резервів підвищення ефективності управління мотивацією персоналу на підприємстві сфери послуг.

**Таблиця 2.1**

**Динаміка показників трудового потенціалу та результативності використання персоналу ТОВ «АРК»**

Показник	2022	2023	2024	Зміна 2024 проти 2022	
				абсолютна	відносна, %
Облікова чисельність персоналу, осіб	9	8	8	-1	-11,11
Сукупні трудові витрати підприємства, люд.-год	12028,5	13423,7	13607,0	1578,5	13,12
Сукупний фонд оплати праці, тис. грн	1578,0	1837,0	2045,0	467,0	29,59
Рівень валового доходу в розрахунку на 1 працівника, тис. грн	741,3	1030,8	1283,6	542,3	73,15
Рівень валового доходу в розрахунку на 1 відпрацьовану люд.-годину, грн	554,7	614,3	754,7	200,0	36,06
Рівень прибутковості на 1 середньорічного працівника, тис. грн	30,4	3,4	26,8	-3,7	-12,14
Рівень прибутковості на 1 відпрацьовану люд.-годину, грн	22,8	2,0	15,7	-7,1	-30,96
Середньомісячний рівень оплати праці одного працівника, грн	14611,1	19135,4	21302,1	6691,0	45,79
Середньогодинний рівень оплати праці, грн/люд.-год	131,2	136,8	150,3	19,1	14,56

Упродовж 2022–2024 рр. ТОВ «АРК» демонструє неоднозначну динаміку показників, що характеризують використання трудового потенціалу. Незначне скорочення облікової чисельності працівників (–11,11 %) свідчить про оптимізацію кадрової структури або природне вибуття персоналу без подальшого заміщення. Водночас сукупні трудові витрати збільшилися на 13,12 %, що вказує на підвищення інтенсивності праці або зростання обсягів робіт, які виконуються існуючим кадровим складом.

Фонд оплати праці збільшився майже на третину (+29,59 %), що свідчить про загальне підвищення цінності робочої сили та можливу корекцію системи мотивації відповідно до ринкових умов. Суттєве зростання середньомісячної заробітної плати (+45,79 %) та середньогодинної оплати праці (+14,56 %) указує на визнання підприємством необхідності утримання кваліфікованих працівників шляхом матеріального стимулювання. Проте випередження темпів зростання зарплат над приростом трудовитрат може свідчити про посилення ролі гарантованих виплат і зниження частки змінної стимулюючої частини.

Показники результативності діяльності демонструють більш контрастну динаміку. Валовий дохід у розрахунку на одного працівника зріс на 73,15 %, а в розрахунку на одну відпрацьовану годину – на 36,06 %, що засвідчує зростання продуктивності праці та ефективності використання робочого часу. Проте рівень прибутковості демонструє нестійкі коливання: у 2023 р. відбулося різке падіння як прибутковості на працівника, так і на одну годину праці, що, ймовірно, відображає вплив зовнішніх ринкових ризиків або збільшення витратної частини операційної діяльності. Хоча у 2024 р. прибутковість частково відновилася, її значення залишаються нижчими від рівня 2022 р. (–12,14 % та –30,96 % відповідно), що свідчить про структурні дисбаланси між витратами та результатами роботи.

Таким чином, представлені дані підтверджують, що підприємство стикається з необхідністю перегляду мотиваційної моделі. Попри позитивну динаміку доходності та зростання продуктивності праці, зниження прибутковості сигналізує про недостатній зв'язок між оплатою праці та кінцевими результатами діяльності персоналу. Це зумовлює потребу у формуванні більш збалансованої системи стимулювання, яка б поєднувала матеріальні та нематеріальні інструменти, а також забезпечувала б тісніший зв'язок між індивідуальним внеском працівників та фінансовою результативністю підприємства.

Показники табл. 2.1 відображають тенденції у вартості основних і оборотних засобів, рівні технічної оснащеності праці, інтенсивності обороту оборотних активів та результативності їх використання. Оцінювання фондівіддачі, фондомісткості, коефіцієнта оборотності та рентабельності активів дозволяє визначити, наскільки раціонально підприємство формує і застосовує свій ресурсний потенціал, а також оцінити зміни у фінансово-господарській діяльності. Аналіз статистичних даних дає змогу встановити ключові тенденції, що впливають на конкурентоспроможність підприємства, та визначити напрями оптимізації управління активами.

Таблиця 2.2

**Динаміка показників забезпеченості та ефективності використання активів  
ТОВ «АРК»**

Показник	2022	2023	2024	Зміна 2024 проти 2022	
				абсолютна	відносна, %
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	1181,0	1344,0	1348,0	167,0	14,14
Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн.	1856,5	2071,5	1989,5	133,0	7,16
Фондоозброєність працівника, тис. грн/особу.	131,2	168,0	168,5	37,3	28,41
Фондовіддача 1 грн основних засобів, грн/грн.	5,65	6,14	7,62	1,97	34,84
Фондоємність 1 грн валового доходу, грн/грн.	0,177	0,163	0,131	-0,046	-25,84
Коефіцієнт оборотності поточних активів.	3,59	3,98	5,16	1,57	43,62
Тривалість одного обороту оборотних засобів, днів.	101,6	91,7	70,7	-30,8	-30,37
Навантаження оборотних активів на 1 грн основних засобів, грн/грн.	1,57	1,54	1,48	-0,10	-6,11
Рентабельність активів підприємства, %.	18,04	1,58	12,82	-5,22 в.п.	x

Аналіз динаміки забезпеченості та ефективності використання активів ТОВ «АРК» протягом 2022–2024 рр. засвідчує переважно позитивні зміни у структурі

ресурсного потенціалу підприємства. Середньорічна вартість основних засобів зростає на 14,14 %, що може свідчити про модернізацію матеріально-технічної бази або оновлення окремих видів обладнання, необхідного для забезпечення господарських процесів. Оборотні активи збільшилися на 7,16 %, що вказує на розширення обсягів операційної діяльності та зростання потреби в ресурсах для підтримання виробничо-комерційного циклу.

Фондоозброєність працівника зростає на 28,41 %, що свідчить про підвищення забезпеченості трудових ресурсів технічними засобами. Це може сприяти зростанню продуктивності праці та підвищенню ефективності виконання операційних завдань. Показник фондоддачі демонструє значний приріст (+34,84 %), що свідчить про покращення віддачі з кожної гривні, вкладеної в основні засоби, а отже – про підвищення ефективності їх використання. Водночас зниження фондомісткості на 25,84 % підтверджує, що на формування валового доходу підприємство витрачає менше ресурсів основних засобів, що є позитивною тенденцією.

Динаміка оборотності оборотних активів також свідчить про суттєві зміни: коефіцієнт оборотності збільшився на 43,62 %, а тривалість одного обороту скоротилася майже на третину (–30,37 %). Це означає істотне прискорення обороту ресурсів, підвищення мобільності капіталу та покращення ліквідності підприємства. Разом із тим спостерігається помірне зниження навантаження оборотних активів на 1 грн основних засобів (–6,11 %), що може вказувати на більш збалансовану структуру активів та зменшення залежності підприємства від поточних ресурсів.

Показник рентабельності активів продемонстрував нестійку динаміку: після різкого падіння у 2023 році (до 1,58 %) у 2024 році відбулося часткове відновлення до 12,82 %, проте загальне значення залишилося нижчим на 5,22 процентних пункти порівняно з 2022 роком. Таке коливання свідчить про вплив зовнішніх ринкових факторів або збільшення витратної частини діяльності, що позначилося на кінцевій ефективності використання активів.

У цілому підприємство демонструє позитивні тенденції щодо оновлення та ефективності використання активів, прискорення оборотності та зростання фондівдачі. Водночас нестабільність рентабельності активів вказує на необхідність удосконалення політики управління витратами та оптимізації структури активів. Це може бути важливим напрямом подальших управлінських рішень у системі мотивації, оскільки ефективне використання ресурсів безпосередньо пов'язане із продуктивністю працівників та економічними стимулами в організації.

У табл. 2.3 наведено ключові інтегральні показники, що комплексно характеризують фінансово-господарську діяльність ТОВ «АРК» упродовж 2022–2024 рр. Представлені дані формують аналітичне підґрунтя для подальшої оцінки економічної стійкості підприємства, встановлення тенденцій розвитку та виявлення проблемних аспектів, які впливають на систему мотивації персоналу.

Аналіз фінансово-економічних показників ТОВ «АРК» демонструє неоднозначну, але загалом позитивну динаміку зміни основних параметрів діяльності підприємства. Найсуттєвіше зросли обсяги чистого доходу – на 53,91 %, що свідчить про розширення ринкових можливостей, збільшення обсягів реалізації продукції та послуг або покращення структури доходних потоків. У той же час темпи зростання поточних витрат виявилися вищими (+57,16 %), що свідчить про підвищення собівартості діяльності та тиск витратних факторів, що потенційно обмежують рентабельність.

Динаміка чистого прибутку є нестійкою: у 2023 році підприємство зазнало суттєвого падіння результату, а в 2024 році відбулося часткове його відновлення. Попри це, загальне відхилення за період становить –21,9 %, що свідчить про вплив зовнішніх або внутрішніх ризиків, зокрема коливань ринкової кон'юнктури, зростання операційних витрат або недостатньої ефективності управлінських рішень. Зменшення чисельності персоналу (–11,11 %) супроводжується стабільним

зростанням фонду оплати праці (+29,59 %), що може вказувати на зміну політики компенсацій, підвищення значення матеріальних стимулів або зміну структури кваліфікаційного складу.

Таблиця 2.3

**Динаміка фінансово-економічних показників результативності діяльності  
ТОВ «АРК»**

Показник	2022	2023	2024	Відхилення рівня 2024 від 2022	
				+-	%
Обсяг чистого доходу, тис. грн	6672	8246	10269	3597	53,91
Поточні витрати виробництва, тис. грн.	6398	8219	10055	3657	57,16
Чистий прибуток, тис. грн.	274	27	214	-60	-21,90
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	9	8	8	-1	-11,11
Сукупний фонд оплати праці, тис. грн	1578	1837	2045	467	29,59
Продуктивність праці 1 середньо-облікового працівника, тис. грн./особу	741,3	1030,8	1283,6	542,3	73,15
Середньорічна оплата праці 1 середньо-облікового працівника, тис. грн./особу	175,3	229,6	255,6	80,3	45,79
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	1181	1344	1348	167	14,14
Фондоозброєність 1 середньооблікового працівника, тис. грн/особу	131,2	168,0	168,5	37,3	28,41
Фондовіддача чистого доходу на 1 грн вартості основних засобів, грн/грн	5,65	6,14	7,62	1,97	34,84
Рентабельність активів підприємства, %	18,04	1,58	12,82	-5,22 в.п.	x
Рентабельність господарської діяльності, %	4,28	0,33	2,13	-2,15 в.п.	x

Продуктивність праці на одного працівника зросла на 73,15 %, що значно випереджає темпи зростання середньорічної оплати праці (45,79 %). Це свідчить про підвищення економічної віддачі кожного працівника та покращення ефективності трудових процесів. Одночасно з цим фондоозброєність зросла на 28,41 %, що вказує на модернізацію або розширення матеріально-технічної бази підприємства.

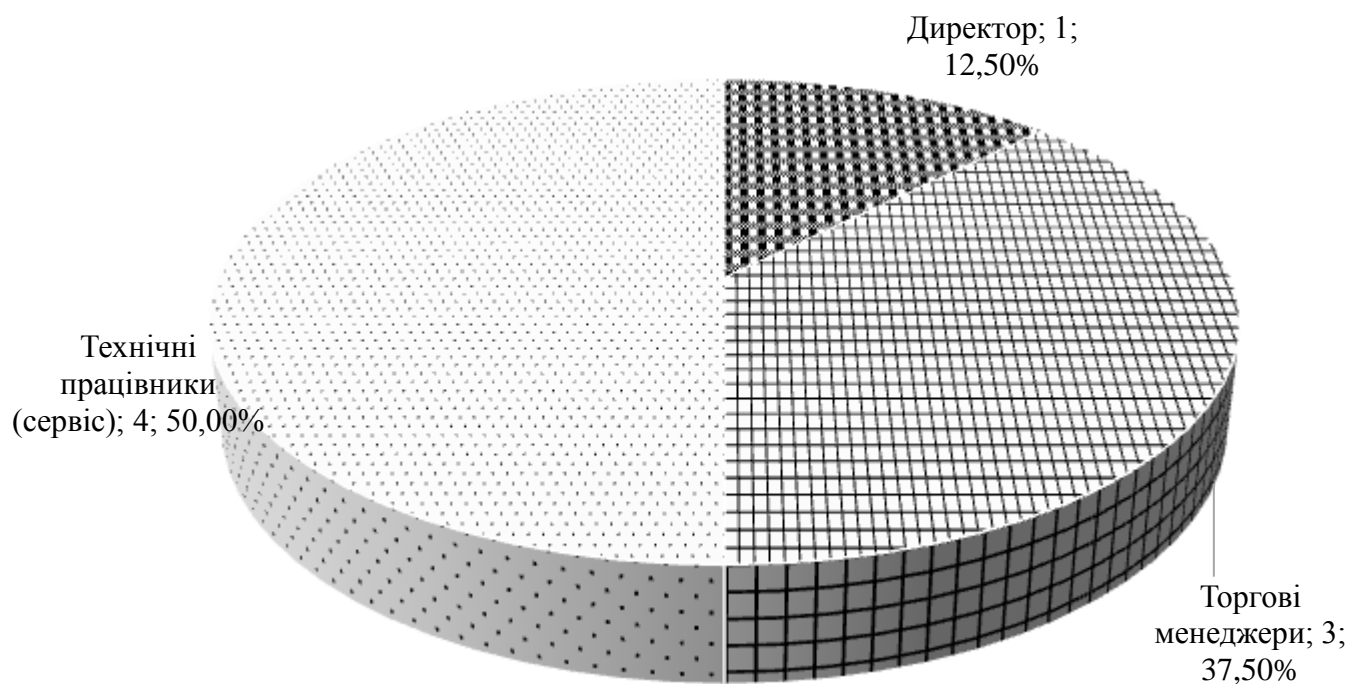
Фондовіддача також демонструє висхідну тенденцію (+34,84 %), що підтверджує підвищення ефективності використання основних засобів.

Рентабельність активів та рентабельність господарської діяльності демонструють різку нестійкість. У 2023 році спостерігалось їх падіння до мінімальних значень, однак у 2024 році підприємству вдалося частково відновити рентабельність. Проте загальна тенденція свідчить про зниження результативності активів (-5,22 в.п.) та операційної діяльності (-2,15 в.п.) у порівнянні з базовим періодом. Такі зміни можуть бути ознакою дисбалансу між доходами та витратами, потреби в оптимізації структури витрат та перегляду системи формування доданої вартості.

Узагальнюючи результати аналізу, можна зазначити, що ТОВ «АРК» є стабільно функціонуючим підприємством сфери послуг із диверсифікованою діяльністю та достатнім ресурсним потенціалом для подальшого розвитку. Підприємство демонструє зростання обсягів чистого доходу та підвищення продуктивності праці, що свідчить про посилення ринкових позицій та ефективніше використання трудових ресурсів. Водночас спостерігаються коливання прибутковості та рентабельності, що зумовлені зростанням витрат і нестійкістю зовнішнього середовища. Техніко-економічні показники зображають позитивну динаміку фондівіддачі та оборотності активів, що підтверджує підвищення інтенсивності використання матеріально-технічної бази. Разом із тим наявність дисбалансів у фінансових результатах підкреслює необхідність удосконалення системи управління витратами та оптимізації мотиваційних механізмів персоналу. У сукупності ці характеристики формують основу для подальшого обґрунтування напрямів удосконалення системи мотивації праці на підприємстві.

## **2.2. Кадровий потенціал та організація управління персоналом підприємства**

Ефективність системи мотивації праці значною мірою залежить від структури персоналу, співвідношення професійних груп, специфіки виконуваних функцій та змін чисельності кадрів у динаміці часу. Для підприємств сфери послуг, зокрема таких, що поєднують оптову торгівлю та сервісне обслуговування, характерним є переважання торгового та технічного персоналу, відповідального за формування доходів та забезпечення клієнтського сервісу. Тому аналіз кадрової структури ТОВ «АРК» за 2022–2024 рр. дозволяє оцінити стабільність персоналу, баланс професійних груп і потенційний вплив кадрової конфігурації на мотиваційну політику (рис. 2.1).



**Рис. 2.1. Структура персоналу ТОВ «АРК» за професійними групами**

У 2022–2024 рр. кадровий склад ТОВ «АРК» характеризувався стабільністю основних професійних груп. Чисельність ключових категорій персоналу – директора, торгових менеджерів та технічних працівників – залишалася незмінною протягом трьох років. Це свідчить про відсутність суттєвих коливань у кадровому потенціалі, стабільність операційної діяльності та достатню лояльність працівників.

Скорочення штату на одну особу (–11,11 %) відбулося виключно за рахунок адміністративного працівника, що пояснюється вимушеним звільненням через релокацію внаслідок воєнних дій. При цьому структура персоналу зберегла професійну цілісність: співвідношення торгового та технічного персоналу залишилося оптимальним для підприємств, що здійснюють збут обладнання та сервісне його обслуговування.

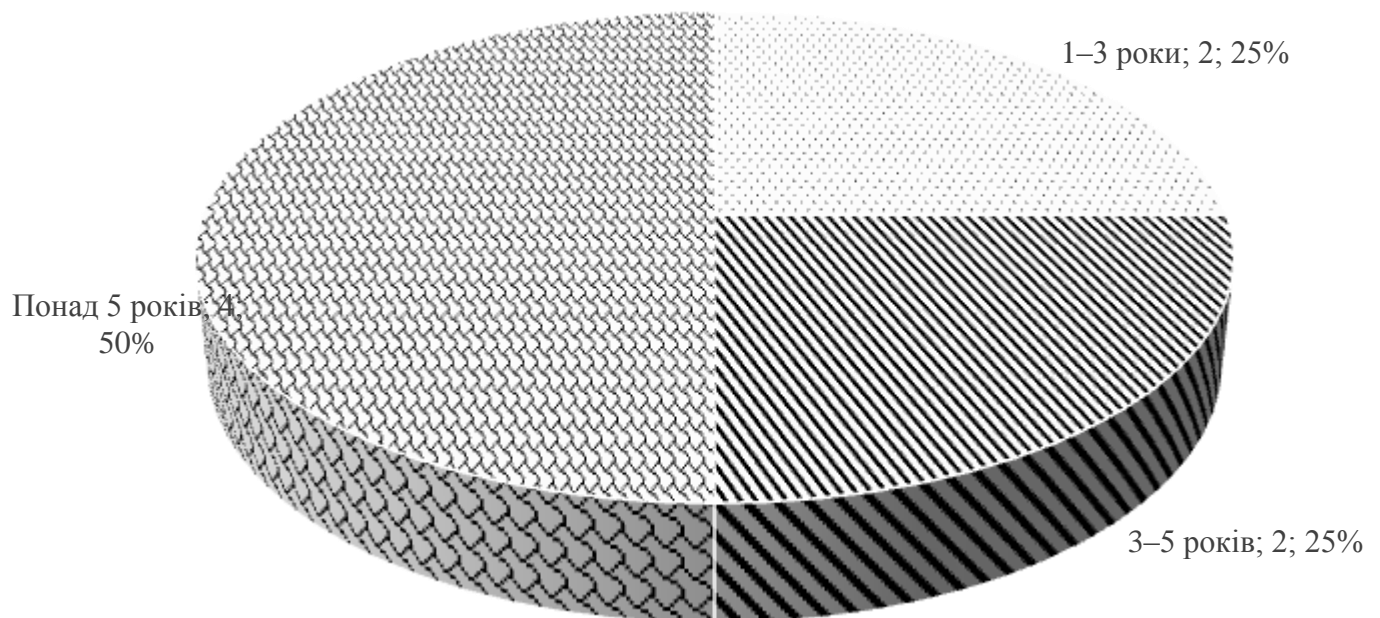
Домінування торгових менеджерів (37,5 % у 2024 р.) та технічних фахівців (50 %) відображає функціональну модель діяльності підприємства, де комерційний результат і якість сервісних послуг прямо залежать від компетентності цих категорій персоналу. Стабільність цих груп у динаміці свідчить про дієвий підхід до мотивації, навіть попри відсутність формалізованої HR-системи. Водночас відсутність адміністративної підтримки з 2023 року може призвести до підвищення навантаження на основний персонал і створювати додаткові організаційні ризики, що доцільно врахувати при формуванні нової моделі мотивації.

ТОВ «АРК» має висококваліфікований кадровий склад, що повністю відповідає вимогам ринку технічного обладнання та сервісного обслуговування. Всі працівники мають вищу освіту, що створює сприятливі умови для професійного розвитку та підвищення продуктивності праці. Кваліфікаційна структура є стабільною у динаміці 2022–2024 рр., що підтверджує відсутність негативних кадрових змін у ключових групах. Втрата одного адміністративного працівника не призвела до зниження професійного рівня персоналу, однак посилила навантаження на інших працівників, що може впливати на мотиваційні процеси. Отримані дані

свідчать, що кадровий потенціал підприємства є достатнім для впровадження удосконаленої системи мотивації, яка має враховувати високу професійну компетентність працівників та необхідність підтримки їхнього подальшого розвитку.

Стаж роботи працівників є важливим індикатором кадрової стабільності, рівня лояльності персоналу, накопиченого професійного досвіду та надійності команди. Для підприємств сфери послуг, де якість взаємодії з клієнтами та технічна компетентність формуються протягом тривалого часу, структура стажу персоналу відіграє критично важливу роль.

ТОВ «АРК» має специфіку діяльності, що поєднує складні технічні функції та торгово-комунікаційні операції, тому аналіз розподілу працівників за стажем роботи дозволяє оцінити стабільність бізнес-процесів, ефективність внутрішнього навчання та потенційні ризики втрати ключових кадрів (рис. 2.2).



**Рис. 2.2. Розподіл персоналу ТОВ «АРК» за стажем роботи у 2024 р.**

У структурі стажу працівників ТОВ «АРК» спостерігається висока стабільність. Протягом 2022–2024 рр. кількість працівників із тривалим досвідом роботи (понад 5 років) залишалася незмінною і становила половину всього персоналу (50 % у 2024 р.). Така тенденція свідчить про сформований кадровий кістяк, який забезпечує сталість бізнес-процесів, передачу досвіду та підтримку високого рівня професійної компетентності в компанії.

Групи працівників із середнім стажем (1–3 роки і 3–5 років) також зберігали стабільність. Для підприємства це означає, що період адаптації нових працівників минає успішно, а працівники після перших років роботи інтегруються в корпоративне середовище та залишаються на тривалий час.

Єдиною зміною є зникнення категорії "до 1 року" у 2023–2024 рр., що пояснюється відсутністю нових прийомів на роботу та низькою плинністю кадрів. Зниження чисельності відбулося виключно через звільнення однієї особи, яка була вимушена змінити місце проживання через воєнні дії.

Загалом кадрова стабільність є дуже високою, що позитивно впливає на якість сервісу та результативність роботи підприємства. Проте низьке оновлення персоналу може свідчити про певне «законсервоване» трудове середовище, де відсутність нових фахівців може сповільнювати інноваційність процесів та розвиток мотиваційної системи.

Підприємство має стабільну кадрову структуру, у якій 50 % працівників мають стаж понад 5 років, що забезпечує професійну стійкість і стабільність операційних процесів. Відсутність працівників зі стажем менше одного року у 2023–2024 рр. свідчить про низьку плинність кадрів та мінімальні ризики втрати персоналу. Стабільність груп із середнім стажем (1–3 та 3–5 років) відображає ефективний період адаптації та позитивне трудове середовище. Водночас низька динамічність кадрового складу може ускладнювати впровадження нових підходів до мотивації,

інновацій та розвитку персоналу. Отримані результати підкреслюють необхідність формування системи мотивації, яка не лише підтримує існуючу лояльність, а й стимулює професійний розвиток та оновлення компетенцій працівників.

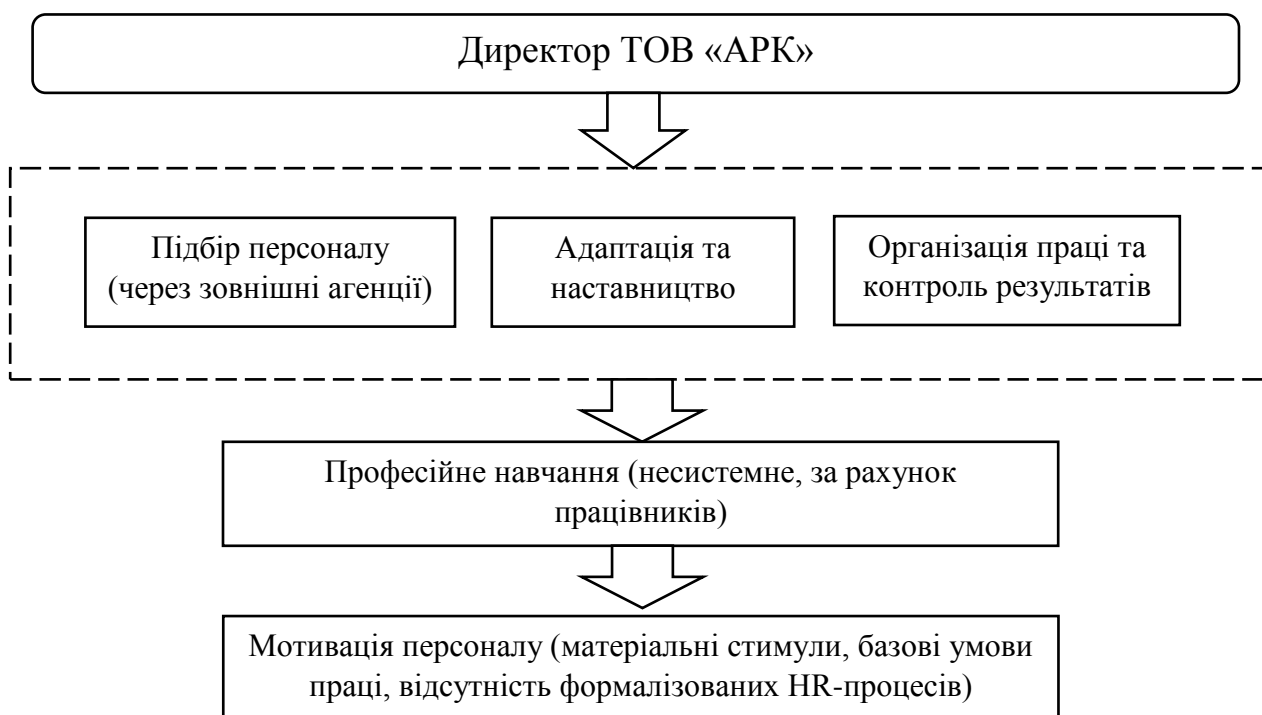
Система управління персоналом визначає загальні підходи підприємства до формування кадрового потенціалу, організації праці, розвитку працівників та забезпечення їх мотивації. Для підприємств малого бізнесу, до яких належить ТОВ «АРК», характерним є переважання неформалізованих управлінських практик, обмеженість ресурсів та виконання функцій управління персоналом без окремого HR-підрозділу. У таких умовах ефективність кадрової політики значною мірою залежить від компетентності керівництва, організаційної культури та здатності адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Аналіз особливостей управління персоналом на підприємстві дозволяє виявити сильні сторони, проблемні зони та визначити ключові напрями удосконалення мотиваційної системи.

Система управління персоналом ТОВ «АРК» формувалася в умовах малого бізнесу, де значна частина управлінських функцій традиційно концентрується у керівника підприємства. Відсутність формалізованої HR-служби зумовлює те, що питання підбору кадрів, їх адаптації, організації праці, встановлення умов оплати та стимулювання виконуються без спеціалізованих методик, переважно на основі практичного досвіду та оперативних управлінських рішень. Разом із тим підприємство активно використовує зовнішні рекрутингові компанії, що дозволяє забезпечити необхідний рівень професійного добору персоналу, але не сприяє формуванню внутрішнього кадрового резерву чи довгострокової політики розвитку персоналу.

Адаптація нових працівників відбувається через неформальне наставництво, яке триває приблизно два тижні та забезпечує первинне ознайомлення з технологіями роботи, вимогами до виконання посадових обов'язків та корпоративними правилами. Такий підхід сприяє швидкому залученню новачків у

трудоий процес, проте не включає оцінювання результатів адаптації та планування подальшого розвитку компетенцій. Професійне навчання працівників має несистемний характер: воно здійснюється за ініціативою самих працівників і часто – за їхній власний рахунок, що обмежує можливість підтримувати необхідний рівень кваліфікації на регулярній основі, особливо у технічного персоналу, який обслуговує кліматичне та інженерне обладнання.

Управління персоналом на підприємстві має виразні риси централізації (рис. 2.3). Директор здійснює контроль над усіма кадровими процесами: ухвалює рішення щодо прийому та звільнення, визначає розміри оплати праці, надає стимули, контролює результати діяльності працівників. Це забезпечує оперативність управління та швидку реакцію на зміни зовнішнього середовища, водночас створюючи ризики надмірного навантаження на керівника та обмежуючи розвиток внутрішніх інституційних механізмів управління персоналом. Відсутність системної роботи з персоналом, яка включала б планування кар'єрного розвитку, оцінювання компетентностей та моніторинг ефективності праці, ускладнює побудову сучасної мотиваційної моделі, адаптованої до потреб кожної категорії працівників.



### **Рис. 2.3. Ключові елементи системи управління персоналом ТОВ «АРК»**

Наведена модель відображає основні елементи системи управління персоналом на підприємстві, акцентуючи на ролі директора як центральної ланки процесу. Візуалізація показує, що кадрові функції виконуються фрагментарно та зосереджені переважно на оперативних завданнях, тоді як стратегічні аспекти розвитку персоналу залишаються поза системною увагою. Схема демонструє відсутність окремого HR-підрозділу та значну централізацію кадрових процесів. Це дозволяє підприємству оперативно приймати рішення, але водночас створює залежність від управлінських можливостей керівника та обмежує потенціал розвитку сучасних мотиваційних інструментів. Відсутність формалізованих елементів системи управління персоналом, таких як оцінювання ефективності, планування кар'єри та системне навчання, визначає потребу у модернізації мотиваційної моделі підприємства.

У сукупності зазначені особливості окреслюють систему управління персоналом як таку, що забезпечує базовий рівень кадрового адміністрування, але потребує модернізації для підвищення ефективності мотиваційних механізмів, зміцнення кадрового потенціалу та адаптації підприємства до сучасних вимог ринку послуг. Формалізація HR-процесів, введення інструментів оцінювання результативності та розвиток системи навчання є ключовими умовами успішного удосконалення системи мотивації на підприємстві.

Умови праці на підприємстві ТОВ «АРК» формуються з урахуванням специфіки його діяльності, яка поєднує оптову торгівлю технічним обладнанням та сервісне обслуговування клієнтів. Організація робочого часу має гнучкий характер і забезпечує можливість адаптації режимів роботи до індивідуальних потреб

працівників та операційного навантаження. Працівники можуть обирати один із двох встановлених графіків – з 8:00 до 17:00 або з 9:00 до 18:00, що сприяє більш комфортному поєднанню професійної та особистої зайнятості. Обідня перерва не фіксується жорстко, її тривалість та час визначаються з урахуванням інтенсивності поточних завдань, що створює додаткову гнучкість у розподілі робочого навантаження протягом дня.

Суттєвим аспектом організації праці є відсутність надурочних робіт, що позитивно впливає на рівень задоволеності персоналу та запобігає ризику професійного вигорання, особливо серед працівників, які виконують фізично або емоційно навантажені функції. Виїзди працівників здійснюються лише в межах міста Дніпро, переважно технічним персоналом, який забезпечує сервісне обслуговування обладнання. Такий формат роботи дозволяє уникати тривалих відряджень і створює більш прогнозовані умови праці.

Матеріальні умови праці загалом задовольняють потреби персоналу: офісні приміщення забезпечують необхідні умови для роботи менеджерів та адміністративних співробітників, а складські та виробничо-технічні приміщення відповідають вимогам зберігання, монтажу й обслуговування технічного обладнання. Умови праці технічного персоналу включають необхідні інструменти, доступ до транспортних засобів для виїздів та базовий рівень безпеки праці.

У сукупності організація праці на підприємстві характеризується гнучким режимом роботи, відсутністю надмірного навантаження, достатнім забезпеченням робочих місць та умовами, що сприяють підтримці стабільності персоналу. Разом із тим відсутність формалізованих стандартів умов праці, системних заходів щодо їх покращення та інструментів вимірювання задоволеності працівників може стримувати розвиток мотиваційного потенціалу підприємства та впливати на довгострокову залученість персоналу.

Фактична модель відображає ключові елементи організації робочого часу та умов праці на підприємстві, підкреслюючи їх взаємозв'язок із загальним рівнем мотивації працівників. Гнучкість графіка, відсутність надурочних робіт та обмежені виїзди створюють комфортне трудове середовище, що сприяє підвищенню внутрішньої задоволеності персоналу.

Умови праці на ТОВ «АРК» є сприятливими для працівників і створюють основу для формування позитивного трудового мікроклімату. Гнучкий графік та відсутність надурочних робіт знижують ризики стресу, а комфортні робочі умови сприяють збереженню стабільного складу персоналу.

**Таблиця 2.4**

**Характеристика умов праці та організації робочого часу ТОВ «АРК»**

Параметр	Опис	Вплив на мотивацію
Робочий графік	8:00–17:00 або 9:00–18:00 (залежно від обраного графіку)	Підтримує баланс роботи та особистого життя, підвищує задоволеність
Обідня перерва	Гнучка, залежно від навантаження	Зменшує психологічний тиск, підвищує комфорт
Надурочні роботи	Відсутні	Знижують ризики перевтоми та вигорання
Виїзди	Лише в межах м. Дніпро	Полегшують планування роботи, мінімізують стресові фактори
Умови праці в офісі	Базові, забезпечують необхідний комфорт	Підтримують стабільний рівень задоволеності
Умови праці технічного персоналу	Наявність інструментів, транспортних засобів, відповідних приміщень	Підвищують якість роботи та лояльність

Проте відсутність формалізованої системи оцінювання умов праці та заходів щодо їхнього системного покращення обмежує можливості посилення мотиваційного потенціалу. Для досягнення більшої ефективності доцільним є запровадження регулярного моніторингу задоволеності працівників, удосконалення матеріально-технічного забезпечення та впровадження інструментів нематеріальної мотивації, пов'язаних із умовами праці.

Умови праці на ТОВ «АРК» є сприятливими для працівників і створюють основу для формування позитивного трудового мікроклімату. Гнучкий графік та відсутність надурочних робіт знижують ризики стресу, а комфортні робочі умови сприяють збереженню стабільного складу персоналу. Проте відсутність формалізованої системи оцінювання умов праці та заходів щодо їхнього системного покращення обмежує можливості посилення мотиваційного потенціалу. Для досягнення більшої ефективності доцільним є запровадження регулярного моніторингу задоволеності працівників, удосконалення матеріально-технічного забезпечення та впровадження інструментів нематеріальної мотивації, пов'язаних із умовами праці.

У результаті проведеного аналізу кадрового потенціалу та системи управління персоналом ТОВ «АРК» можна зробити узагальнений висновок про те, що підприємство має стабільну, достатньо кваліфіковану та досвідчену команду, яка забезпечує безперервність бізнес-процесів і підтримує якісний рівень обслуговування клієнтів. Структура персоналу протягом 2022–2024 рр. залишалася практично незмінною, що свідчить про низький рівень плинності кадрів та позитивний внутрішній клімат у колективі. Переважання працівників із тривалим стажем роботи та наявність вищої освіти у всіх співробітників підкреслює високий професійний рівень персоналу та його здатність ефективно виконувати робочі функції, пов'язані як із продажем технічного обладнання, так і з його сервісним обслуговуванням.

Особливості системи управління персоналом характеризуються централізацією HR-функцій у руках директора, відсутністю кадрового підрозділу та недостатньою формалізацією ключових процесів у сфері розвитку, оцінювання та мотивації працівників. Попри це, підприємство забезпечує належні умови праці, гнучкість у режимах роботи та надає мінімально необхідні можливості для адаптації нових співробітників. Межі відповідальності працівників чітко визначені, операційні

процеси злагоджені, а внутрішня комунікація – ефективна, що дозволяє компанії підтримувати стабільний рівень продуктивності діяльності.

Разом із тим виявлені обмеження – відсутність системного навчання, нерегулярна оцінка результативності працівників, мінімальне оновлення кадрового складу та недостатня кількість механізмів розвитку – створюють певні бар'єри для вдосконалення системи мотивації праці. Наявна мотиваційна модель носить переважно інтуїтивний характер і не забезпечує повною мірою зв'язок між особистими результатами працівників і стратегічними цілями підприємства. Це зумовлює необхідність подальшої модернізації HR-процесів та впровадження методичних підходів, що дозволять підсилити як матеріальні, так і нематеріальні стимули персоналу.

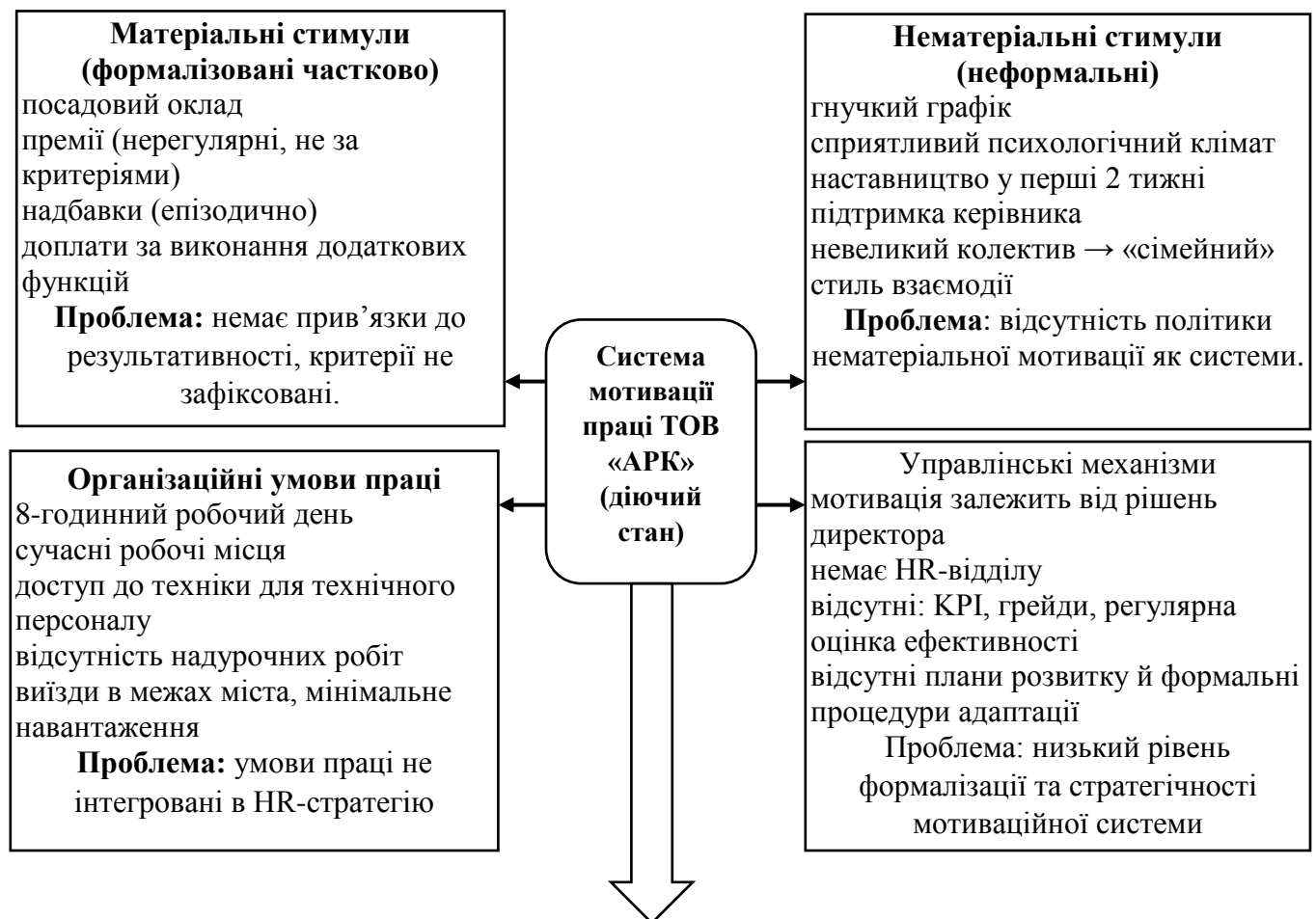
Таким чином, ТОВ «АРК» володіє достатньо сильним кадровим базисом, який може стати основою для розроблення сучасної комплексної системи мотивації. Структурована робота в цьому напрямі сприятиме підвищенню продуктивності праці, зміцненню конкурентних позицій підприємства на ринку та забезпеченню довгострокового розвитку організації в умовах динамічних змін зовнішнього середовища.

### **2.3. Аналіз діючої системи мотивації праці на ТОВ «АРК»**

Система мотивації праці на підприємстві ТОВ «АРК» формується на основі поєднання традиційних матеріальних стимулів та елементів організаційного комфорту, що забезпечують підтримання базового рівня задоволеності персоналу. В умовах малого підприємства мотиваційні механізми мають переважно неформалізований характер і не регламентуються окремими внутрішніми документами, що зумовлює значну залежність процесу стимулювання від управлінських рішень керівника. Модель мотивації на підприємстві базується на

системі заробітної плати, яка має фіксовану основу та доповнюється преміальними виплатами за підсумками роботи, проте розмір і порядок нарахування таких стимулів визначаються індивідуально, без використання стандартизованих критеріїв оцінювання результативності.

Рис. 2.4 відображає комплекс основних елементів, які формують мотиваційне середовище підприємства. Візуалізація демонструє взаємозв'язки між матеріальними, нематеріальними стимулами, організаційними умовами праці та управлінськими механізмами, що дозволяє оцінити їхній реальний вплив на поведінку персоналу та рівень його залученості. Представлена модель допомагає ідентифікувати системні прогалини та зони управлінських ризиків, що безпосередньо впливають на ефективність мотиваційної політики та результативність кадрової роботи. Такий підхід дозволяє не лише структурувати мотиваційні практики, а й закласти основу для подальшого формування вдосконаленої мотиваційної системи.



**Переважаюча характеристика системи:**

Функціональна, але фрагментарна мотиваційна модель, що забезпечує базовий рівень задоволеності, проте не формує довгострокової стимулюючої поведінки працівників

**Рис. 2.4. Структурна модель діючої системи мотивації праці ТОВ «АРК»**

Подана структурна модель свідчить, що система мотивації ТОВ «АРК» є функціональною, але фрагментованою та недостатньо інтегрованою в загальну HR-стратегію підприємства. Матеріальні стимули застосовуються нерегулярно й мають слабкий зв'язок із результативністю праці, що знижує їхню стимулюючу роль. Нематеріальні форми мотивації представлені переважно елементами корпоративної культури, але вони не оформлені як частина цілісної політики й не супроводжуються плановими управлінськими заходами. Організаційні умови праці є загалом прийнятними, проте їх вплив на мотивацію персоналу не оцінюється і не використовується як інструмент управління. Найбільш проблемним елементом є управлінські механізми – відсутність КРІ, системного оцінювання, посадових компетентностей та формалізованих процедур розвитку персоналу.

Таким чином, рисунок показує, що мотиваційна система підприємства має базовий потенціал, однак потребує суттєвої модернізації шляхом систематизації інструментів, посилення їх зв'язку з результатами праці та інтеграції в довгострокову кадрову політику.

Важливим елементом діючої системи мотивації є відносна свобода в організації робочого часу, що забезпечує працівникам можливість самостійно обирати зручний графік роботи в межах встановлених годин. Гнучкість режиму

праці разом із відсутністю надурочних робіт сприяє формуванню сприятливого психологічного клімату та зниженню рівня напруженості у трудовому процесі. Для технічного персоналу додатковим мотиваційним чинником виступає наявність необхідного технічного устаткування та доступу до транспортних засобів для виконання виїзних робіт у межах міста, що забезпечує достатній рівень організації праці.

Нематеріальні стимули на підприємстві реалізуються у вигляді взаємної підтримки, стабільності кадрового складу, довірливих стосунків між працівниками та керівником, проте вони не сформовані як частина системної політики мотивації. Відсутність формального механізму оцінювання результативності праці знижує прозорість мотиваційної системи та обмежує можливість працівників впливати на власний рівень винагороди. На підприємстві не застосовуються сучасні HR-інструменти, такі як індивідуальні плани розвитку, KPI, система грейдів чи регулярний зворотний зв'язок, що зумовлює певну інертність мотиваційної моделі та її недостатню адаптованість до стратегічних цілей компанії.

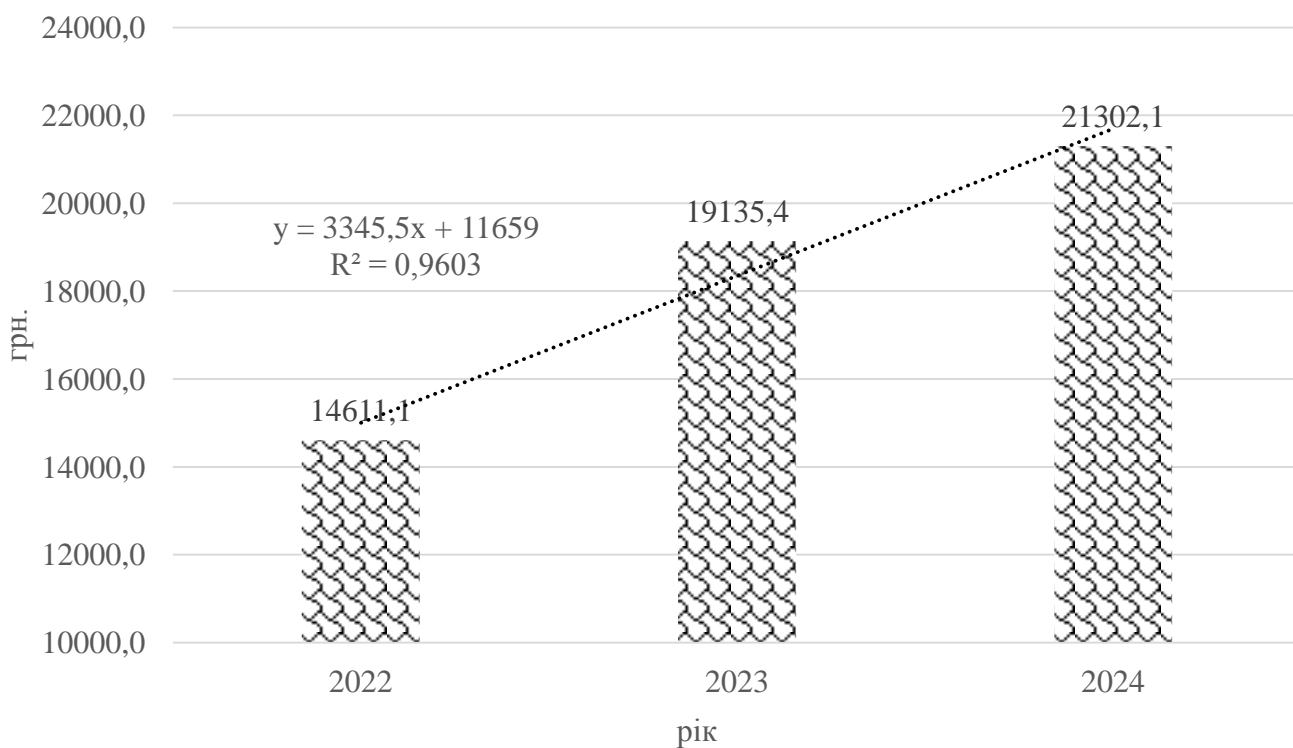
У цілому мотиваційна система ТОВ «АРК» забезпечує базовий рівень трудової активності та сприяє збереженню стабільності персоналу, проте не використовує потенціал комплексних матеріальних і нематеріальних інструментів, які могли б стимулювати зростання продуктивності праці, професійний розвиток і залученість співробітників. Це створює підґрунтя для подальшого удосконалення мотиваційної системи та підвищення її відповідності сучасним вимогам менеджменту персоналу.

Матеріальні стимули традиційно залишаються провідним інструментом впливу на поведінку працівників у підприємствах сфери послуг, особливо у сегменті оптової торгівлі та сервісного обслуговування, де значна частина результатів діяльності безпосередньо залежить від індивідуальної ефективності персоналу. Для ТОВ «АРК» матеріальна мотивація формує основу компенсаційного пакета, однак її

структура характеризується низкою особливостей, які визначають її впливовість та ефективність.

Система оплати праці на підприємстві побудована переважно на фіксованих окладах, що забезпечує працівникам стабільність доходу, але водночас знижує гнучкість системи стимулювання. Частка змінної складової, що могла б відображати досягнуті результати, є мінімальною або повністю відсутня у більшості категорій персоналу. Такий підхід створює обмежені можливості для підвищення мотиваційного впливу матеріальних чинників, оскільки не передбачає механізму кореляції між індивідуальною продуктивністю та винагородою.

Графічне відображення динаміки середньомісячної заробітної плати дозволяє наочно оцінити тенденції зміни рівня матеріального стимулювання персоналу ТОВ «АРК» протягом 2022–2024 рр. Побудована діаграма (рис. 2.5) демонструє не лише фактичні значення заробітної плати за роками, а й лінійний тренд, що дає змогу визначити загальний напрямок розвитку компенсаційної політики підприємства. Оскільки оплата праці є ключовим елементом матеріальної мотивації персоналу, аналіз її динаміки формує важливе підґрунтя для оцінювання ефективності системи мотивації та виявлення її сильних і слабких сторін.



▒ Середньомісячний рівень оплати праці одного працівника, грн    ..... Лінійний тренд

**Рис. 2.5. Динаміка середньомісячної заробітної плати працівників ТОВ «АРК» у 2022–2024 рр.**

Упродовж досліджуваного періоду середньомісячний рівень оплати праці на підприємстві демонструє чітко виражену тенденцію зростання: з 14 611,1 грн у 2022 році до 21 302,1 грн у 2024 році. Збільшення заробітної плати відбувалося стабільними темпами, що підтверджується високим значенням коефіцієнта детермінації трендової моделі ( $R^2 = 0,9603$ ), який свідчить про сильний зв'язок між часом і рівнем заробітку. Така динаміка є свідченням посилення ролі матеріального стимулювання персоналу та прагнення підприємства підтримувати конкурентний рівень оплати праці в умовах мінливого ринкового середовища. Водночас зростання заробітної плати потребує узгодження з показниками продуктивності та

фінансовими результатами діяльності, щоб забезпечити економічну збалансованість системи мотивації.

Динаміка фонду оплати праці у 2022–2024 рр. свідчить про його зростання на 29,59 %, що перевищує темпи приросту чисельності працівників та трудових витрат. З одного боку, це вказує на прагнення підприємства підтримувати конкурентоспроможність заробітних плат у регіоні. З іншого – відсутність прив'язки зростання оплати до ефективності роботи окремих працівників зумовлює ситуацію, коли додаткові витрати на персонал не трансформуються у пропорційне покращення фінансових результатів. Преміювання на підприємстві застосовується епізодично та має неструктурований характер. Його використання не ґрунтується на формальних показниках (KPI), а залежить від оперативних рішень керівництва. Подібна практика знижує внутрішнє відчуття справедливості системи винагороди, формує ризики суб'єктивізму та не стимулює довгострокову результативність.

Важливою складовою матеріальної мотивації на підприємстві могли б бути компенсаційні та соціальні виплати (оплата мобільного зв'язку, покриття витрат на транспорт, участь у професійному навчанні), однак у ТОВ «АРК» вони практично не застосовуються. Наявність таких елементів є типовою для сучасних підприємств сервісного сектору та значною мірою впливає на рівень задоволеності працівників, особливо тих, хто займається активними продажами або технічним обслуговуванням.

Для наочності пропонується табл. 2.5, яка узагальнює ключові характеристики чинної системи матеріальних стимулів.

**Таблиця 2.5**

**Аналіз ефективності матеріальних стимулів мотивації персоналу ТОВ «АРК»**

Елемент матеріальної мотивації	Поточний стан	Управлінський ефект	Проблемні аспекти
Базова заробітна плата	Стабільна, але без прив'язки до	Забезпечує відчуття прогнозованості доходу	Відсутня стимулююча функція, низька

	результатів		диференціація
Премії та бонуси	Нерегулярні, несистемні	Можуть посилювати короткострокову активність	Відсутність критеріїв, ризику суб'єктивізму
Соціальні виплати	Практично не застосовуються	Потенційно підвищують лояльність і рівень утримання персоналу	Обмежений пакет, низький вплив на мотивацію
Компенсації витрат	Не передбачені	Зниження навантаження на працівників сервісного напряму	Додаткові витрати перекладаються на персонал
Матеріальні заохочення (подарунки, разові виплати)	Використовуються рідко	Формують позитивний імідж роботодавця	Не впливають на довгострокову результативність

Аналіз матеріальної складової мотивації показує, що система ТОВ «АРК» забезпечує мінімальний базовий рівень стимулювання, але не виконує у повній мірі свою функцію як інструмент підвищення продуктивності та результативності персоналу. Домінування фіксованої частини заробітку, слабка формалізація преміальних механізмів і відсутність соціального пакета знижують привабливість роботодавця та формують ризики кадрової нестабільності у майбутньому. Це свідчить про нагальну потребу переходу до більш структурованої, прозорої та результатоорієнтованої моделі матеріальної мотивації.

Нематеріальні стимули відіграють важливу роль у формуванні мотиваційної поведінки персоналу, особливо в малих підприємствах сфери послуг, де постійна комунікація, оперативність виконання завдань і взаємодія з клієнтами залежать не лише від грошової винагороди, а й від емоційної залученості та внутрішньої мотивації працівників. У випадку ТОВ «АРК» нематеріальні чинники мають суттєвий вплив на трудову активність, однак більшість із них проявляються спонтанно, а не як частина цілісної управлінської політики. У табл. 2.6 узагальнено ключові нематеріальні стимули, що фактично застосовуються на ТОВ «АРК».

**Таблиця 2.6**

## Нематеріальні стимули ТОВ «АРК»: фактичний стан, вплив на мотивацію та управлінські ризики

Нематеріальний стимул	Фактичний стан на ТОВ «АРК»	Вплив на мотивацію персоналу	Управлінські ризики
Автономія та свобода прийняття рішень	Надана менеджерам та технічним працівникам, але не формалізована	Підвищення відповідальності, ініціативності, задоволеності роботою	Нерівномірність навантаження; зниження контролю; неузгодженість рішень
Гнучкий режим роботи	Можливість обирати час початку роботи (8:00–17:00 або 9:00–18:00)	Зменшення стресу, покращення балансу «робота–життя»	Ризик зниження дисципліни та контрольованості процесів
Сприятливий психологічний клімат	Неієрархічні відносини, відкритість у комунікації	Підвищення лояльності, внутрішньої мотивації та командної згуртованості	Залежність від персональних стилів керівництва; конфліктність у разі розширення штату
Наставництво та адаптація нових працівників	2 тижні підтримки новачка без формальної програми	Прискорення входження в колектив, зниження тривожності, швидше набуття навичок	Різна якість адаптації залежно від наставника; відсутність стандартів
Професійний розвиток (самоосвіта)	Працівники навчаються за власний рахунок	Формування високої професійної автономії	Зниження мотивації до навчання через відсутність компенсацій; нерівність можливостей
Стабільність зайнятості та мінімальна плинність кадрів	За 2022–2024 рр. звільнилася лише 1 особа	Відчуття безпеки та стабільності, зростання довіри до керівництва	Ризик «застою» та зниження інноваційності, відсутність конкуренції між працівниками
Неформальна підтримка керівництва	Керівник особисто вирішує частину робочих питань працівників	Підвищення лояльності, емоційної прихильності до підприємства	Надмірна залежність від однієї особи; зниження об'єктивності управлінських рішень
Комфортні умови праці	Оптимальні, але без елементів сучасного корпоративного середовища	Покращення психологічного стану, зниження стресу	Поступова втрата конкурентних переваг на ринку праці

Аналіз свідчить, що ТОВ «АРК» застосовує низку нематеріальних стимулів, які позитивно впливають на трудову поведінку та рівень задоволеності персоналу. Проте значна частина цих стимулів має неформальний характер, що знижує їх довгострокову результативність. Відсутність системності та стандартизації у сфері

нематеріальної мотивації підвищує управлінські ризики, особливо в умовах можливого зростання чисельності персоналу або зміни ринкових умов. Отже, подальший розвиток нематеріальних стимулів має стати важливим напрямом удосконалення загальної мотиваційної системи підприємства.

Одним із ключових нематеріальних стимулів на підприємстві є довіра та автономія виконання завдань. Працівники, особливо менеджери з продажу та технічні фахівці, мають достатньо свободи у плануванні робочого дня, прийнятті рішень щодо взаємодії з клієнтами та організації сервісних робіт. Такий підхід створює відчуття професійної значущості та відповідальності, що позитивно впливає на внутрішню мотивацію. Однак відсутність формалізованих критеріїв оцінювання результатів може послаблювати стимулюючий ефект та призводити до нерівномірного розподілу навантаження між працівниками.

Важливим мотиватором виступають комфортні умови праці, включаючи зручний графік роботи (варіативний початок робочого дня), стабільні вихідні та передбачувану логіку операційних процесів. Працівники сервісного відділу відзначають достатнє матеріально-технічне забезпечення, що спрощує виконання поточних функцій та знижує рівень стресу. Водночас відсутність сучасних корпоративних стандартів організації робочого простору частково обмежує ефективність цього стимулу.

Позитивний вплив на мотивацію персоналу має неформальна система соціальної підтримки, що ґрунтується на сприятливому психологічному кліматі, готовності керівництва допомогти у вирішенні особистих чи робочих питань та підтримці відкритого діалогу. Відсутність жорсткої ієрархії сприяє швидкому прийняттю рішень і формує відчуття причетності до діяльності підприємства. Проте така модель ефективна лише за умов високої свідомості працівників і може втратити результативність у разі збільшення чисельності персоналу.

Суттєвим нематеріальним стимулом, незважаючи на його неформальний характер, є наставництво для нових працівників, яке триває протягом перших двох тижнів роботи. Це сприяє швидкій адаптації, передачі практичних знань і формуванню командного духу. Водночас відсутність стандартизованої програми адаптації знижує передбачуваність процесу та не забезпечує гарантії рівномірного включення працівників у робочий процес.

Іншим вагомим фактором нематеріальної мотивації є можливість професійного розвитку за власний рахунок, яку працівники сприймають як перевагу в умовах високого попиту на самостійне підвищення кваліфікації. Однак відсутність корпоративної підтримки навчання або компенсації витрат обмежує стимулюючий ефект цього чинника, оскільки не всі працівники готові самостійно інвестувати у професійне зростання.

Водночас на підприємстві практично не використовуються такі інструменти нематеріальної мотивації, як формалізоване визнання досягнень, система нематеріальних нагород, внутрішні корпоративні заходи чи програми підвищення лояльності персоналу. Їхня відсутність позбавляє підприємство важливих можливостей впливу на емоційний стан працівників і зменшує загальний рівень залученості.

Отже, аналіз показує, що ТОВ «АРК» має низку природних нематеріальних стимулів, які виникли внаслідок малої чисельності персоналу, гнучкого стилю управління та особистої участі керівництва в операційних процесах. Проте відсутність їх систематизації та формалізації обмежує їхній довготривалий мотивуючий ефект. Підприємству доцільно розробити комплекс заходів із нематеріальної мотивації, які б підвищували лояльність персоналу, сприяли зменшенню плинності кадрів та забезпечували стабільне зростання результативності праці.

Оцінювання ефективності мотиваційної системи на ТОВ «АРК» потребує врахування низки взаємопов'язаних параметрів – результативності праці, динаміки кадрових показників, рівня задоволеності персоналу, а також відображення мотиваційних заходів у фінансових результатах підприємства. Аналіз свідчить, що система мотивації на підприємстві сформована стихійно, не має чіткої регламентації та не охоплює ключові управлінські механізми, характерні для сучасних моделей HR-менеджменту. Водночас її окремі елементи продовжують забезпечувати мінімально необхідний рівень стимулювання працівників.

Матеріальна мотивація на підприємстві зосереджена переважно на заробітній платі, яка демонструє стабільне зростання упродовж 2022–2024 рр. З одного боку, це забезпечує підтримку конкурентного рівня оплати праці на ринку та сприяє утриманню ключових працівників. З іншого боку, відсутність змінної складової, прив'язаної до результатів діяльності, послаблює стимулюючу функцію оплати праці. Працівники отримують переважно гарантовану винагороду, що зумовлює низьку чутливість фінансової мотивації до продуктивності та якості виконання робіт. Це прямо проявляється у динаміці прибутковості: незважаючи на зростання чистого доходу та продуктивності праці, рентабельність і прибуток підприємства залишаються нестабільними.

Нематеріальні стимули присутні, але мають переважно неформальний характер. До позитивних аспектів варто віднести сприятливий психологічний клімат, гнучкий графік роботи, високий рівень автономії та відносно низьку плинність кадрів. Працівники мають можливість адаптувати робочий процес відповідно до індивідуальних потреб, що підвищує емоційну залученість та знижує стрес. Однак відсутність формалізованих процедур розвитку кар'єри, системи наставництва, оцінювання результатів праці або регулярного зворотного зв'язку позбавляє підприємство можливості повною мірою використовувати потенціал нематеріальної мотивації.

Важливо зазначити, що підприємство не застосовує ключові елементи стратегічного мотиваційного менеджменту, зокрема управління компетенціями, системи KPI, performance review, індивідуальні мотиваційні плани чи програми визнання досягнень. Це формує низьку прозорість очікувань від працівників та слабкий зв'язок між їхньою діяльністю і результатами підприємства. Відсутність сучасних інструментів ускладнює планування та розвиток персоналу, а також створює ризик падіння залученості працівників у довгостроковій перспективі.

Певним індикатором ефективності мотиваційної системи є збереження кадрового складу (плинність кадрів за 2022–2024 рр. практично відсутня), що свідчить про базову задоволеність персоналу умовами праці та стилем керівництва. Однак це не можна трактувати як показник високої ефективності мотивації, оскільки мала чисельність штату та стабільний характер діяльності можуть формувати штучно низьку мобільність працівників. Внутрішня оцінка ризиків свідчить, що у разі зміни ринкових умов або появи конкурентних пропозицій частина працівників може проявити готовність до переходу на нове місце роботи у зв'язку з відсутністю програм розвитку та обмеженою системою заохочень.

З позиції економічної результативності нинішня мотиваційна система демонструє помірну ефективність: зростання продуктивності праці та фондівіддачі свідчить про здатність персоналу забезпечувати приріст результатів, але нестійкість прибутковості підприємства вказує на недостатній зв'язок між стимулюванням працівників і кінцевими фінансовими результатами. Це формує потребу у запровадженні більш комплексних механізмів мотивації, які б враховували як матеріальні, так і нематеріальні фактори та їх взаємозв'язок із бізнес-цілями.

Отже, чинна система мотивації ТОВ «АРК» може бути охарактеризована як базова, неструктурована і частково ефективна. Вона забезпечує мінімальний рівень стимулювання та утримання персоналу, але не сприяє формуванню високої результативності, розвитку компетенцій та досягненню стратегічних цілей

підприємства. Це визначає необхідність розроблення модернізованої системи мотивації, що поєднуватиме інструменти матеріального та нематеріального стимулювання, систему оцінювання результативності та програми професійного розвитку.

Оцінювання ефективності мотиваційної системи підприємства потребує застосування комплексних аналітичних підходів, здатних відобразити не лише внутрішні характеристики управління персоналом, а й зовнішні чинники, що впливають на результативність трудової діяльності. Одним з найбільш універсальних інструментів стратегічного аналізу, який дозволяє системно виявити сильні та слабкі сторони організації, а також визначити можливості й загрози її розвитку, є SWOT-аналіз. Його використання в контексті дослідження мотиваційної політики ТОВ «АРК» є особливо важливим з огляду на специфіку підприємства, що функціонує у сфері оптової торгівлі та сервісних послуг і характеризується невеликою чисельністю персоналу, високою залежністю від компетентності працівників та значним впливом зовнішніх ринкових умов на результати діяльності.

Застосування SWOT-аналізу дає змогу не лише структуровано визначити ключові елементи, які формують ефективність мотиваційної системи, а й встановити внутрішні суперечності між її поточним станом та очікуваними результатами. Такий підхід дозволяє оцінити ресурсний потенціал підприємства у сфері управління персоналом, визначити стратегічні вектори удосконалення мотиваційної моделі та сформувані обґрунтовані управлінські рішення, які сприятимуть підвищенню продуктивності праці, залученості персоналу та конкурентоспроможності підприємства загалом.

У контексті дослідження мотиваційної системи ТОВ «АРК» SWOT-аналіз виступає ключовим методичним інструментом, який дозволяє інтегрувати як кількісні, так і якісні результати попередніх підрозділів, узагальнити виявлені

тенденції та сформувані цілісне уявлення про сильні та слабкі сторони системи стимулювання працівників (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

### SWOT-аналіз мотиваційної системи ТОВ «АРК»

<b>S – Сильні сторони</b>	<b>W – Слабкі сторони</b>
Сприятливий психологічний клімат та низька плинність кадрів	Відсутність формалізованої мотиваційної системи
Гнучкий графік, автономія працівників	Відсутність KPI, преміальних схем, бонусів
Конкурентний рівень заробітної плати	Немає HR-функції, відсутність навчання за рахунок підприємства
Мінімальна конфліктність	Одноосібність прийняття рішень керівником
Досвідчений персонал із тривалим стажем	Низький рівень кар'єрних можливостей
<b>O – Можливості</b>	<b>T – Загрози</b>
Упровадження KPI-мотивації та прозорих критеріїв оцінювання	Можливий відтік працівників через відсутність професійного розвитку
Впровадження системи навчання та підвищення кваліфікації	Конкуренція на ринку праці з компаніями, що пропонують кращі стимули
Оптимізація стилю керівництва та комунікацій	Зниження прибутковості при подальшому зростанні витрат на оплату праці
Розвиток корпоративної культури сервісної орієнтації	Посилення залежності від однієї ключової управлінської особи

Проведений SWOT-аналіз дозволяє сформувані комплексне уявлення про внутрішній потенціал та зовнішні умови, що впливають на результативність мотиваційної системи ТОВ «АРК». Сильні сторони підприємства зосереджені переважно у сфері соціально-психологічного клімату, гнучкості організації праці та стабільності кадрового складу, що забезпечує комфортне та прогнозоване робоче середовище. Наявність конкурентного рівня оплати праці та досвідченого персоналу створює передумови для підвищення ефективності трудової діяльності, формування лояльності працівників та підтримання стабільного функціонування підприємства.

Водночас слабкі сторони системи мотивації є переважно організаційного та методичного характеру. Відсутність формальної мотиваційної політики, KPI, преміальних схем, програм розвитку і кадрової функції свідчить про неструктурованість та фрагментарність управління персоналом. Такі недоліки

стримують можливість перетворити наявний потенціал працівників у зростання продуктивності праці та фінансових результатів підприємства.

Зовнішні можливості створюють значний резерв для удосконалення мотиваційної системи. Це передусім упровадження КРІ, розвиток системи навчання, автоматизація управлінських та HR-процесів, посилення корпоративної культури та вдосконалення комунікацій. Реалізація цих можливостей здатна компенсувати існуючі слабкі сторони й забезпечити стратегічні зміни в системі мотивації.

Загрози свідчать про потенційну вразливість підприємства у разі збереження чинної системи стимулювання. Основними ризиками є відтік кваліфікованих працівників, посилення конкуренції за трудові ресурси, падіння рентабельності внаслідок зростання витрат на оплату праці та залежність від особистості керівника. Якщо підприємство не трансформує мотиваційну політику, ці загрози можуть вплинути на стабільність бізнесу та якість сервісного обслуговування.

У цілому SWOT-аналіз підтверджує, що система мотивації ТОВ «АРК» має значний потенціал для розвитку, а реалізація можливостей у поєднанні з наявними сильними сторонами дозволить підприємству сформувати сучасну, ефективну та конкурентну мотиваційну модель, здатну забезпечити стійку результативність праці та підвищення конкурентоспроможності.

Формування ефективної мотиваційної системи на підприємстві сфери послуг потребує комплексного підходу, що враховує одночасно внутрішні характеристики організації та зовнішні умови її функціонування. SWOT-аналіз дав змогу ідентифікувати ключові сильні й слабкі сторони управління персоналом ТОВ «АРК», а також визначити можливості розвитку та потенційні загрози. Для практичного застосування отриманих результатів доцільним є побудова SWOT-матриці стратегічних рішень, яка інтегрує взаємозв'язок між виявленими факторами та дозволяє трансформувати аналітичні висновки у конкретні напрями удосконалення мотиваційної політики (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

**SWOT-матриця стратегічних рішень щодо удосконалення мотивації персоналу  
ТОВ «АРК»**

Комбінація факторів	Стратегічні напрями та управлінські рішення
S–O Стратегії (використання сильних сторін для реалізації можливостей)	<p>Використання стабільного колективу та сприятливого клімату для запровадження КРІ та системи оцінювання результатів.</p> <p>Розширення автономії працівників через навчальні програми та підвищення кваліфікації.</p> <p>Формування корпоративних стандартів сервісу на основі вже існуючої довірчої атмосфери.</p> <p>Упровадження нематеріальних стимулів (визнання, внутрішні нагороди) як продовження наявної культури підтримки.</p>
S–T Стратегії (використання сильних сторін для нейтралізації загроз)	<p>Використання позитивного психологічного клімату для утримання персоналу в умовах конкуренції на ринку праці.</p> <p>Застосування гнучкого графіка як засобу зменшення ризику відтоку кадрів.</p> <p>Розвиток автономності працівників для зниження залежності підприємства від одноосібного прийняття рішень керівником.</p> <p>Підтримання конкурентного рівня оплати праці для зменшення ймовірності переходу персоналу до інших роботодавців.</p>
W–O Стратегії (мінімізація слабких сторін шляхом використання можливостей)	<p>Впровадження формальної системи КРІ та прозорих критеріїв оцінювання для подолання неструктурованості мотивації.</p> <p>Запуск навчальних програм і внутрішніх інструктажів для компенсації відсутності професійного розвитку.</p> <p>Введення електронних систем обліку завдань та результатів для мінімізації суб'єктивності управління.</p> <p>Формування елементів корпоративної культури, спрямованої на стандартизацію HR-процесів.</p>
W–T Стратегії (мінімізація слабких сторін і запобігання загрозам)	<p>Упровадження прозорих процедур преміювання для зниження ризику конфліктів і плинності кадрів.</p> <p>Формалізація мотиваційної політики з метою запобігання хаотичному прийняттю рішень у періоди зниження прибутковості.</p> <p>Розподіл управлінських функцій задля зменшення залежності від одного керівника.</p> <p>Упровадження системи регулярного зворотного зв'язку для запобігання падінню залученості персоналу.</p>

Таблиця 2.11 презентує систематизований перелік стратегічних дій у чотирьох блоках (S–O, S–T, W–O, W–T), кожен з яких акцентує на певній управлінській логіці: використання сильних сторін, мінімізація слабких, реалізація зовнішніх можливостей та нейтралізація загроз. Такий підхід забезпечує методичну цілісність

аналізу та створює основу для формування стратегічних рішень, які будуть розроблені у третьому розділі кваліфікаційної роботи.

Проведений SWOT-аналіз та побудована на його основі матриця стратегічних рішень свідчать, що ТОВ «АРК» має достатній внутрішній потенціал для удосконалення системи мотивації персоналу, однак потребує структурних змін в управлінні трудовими ресурсами. Найбільшим стратегічним резервом підприємства є сприятливий психологічний клімат, низька плинність кадрів та конкурентний рівень оплати праці, що створює передумови для впровадження сучасних інструментів HR-менеджменту. Реалізація можливостей, пов'язаних із запровадженням KPI-системи, розвитком корпоративної культури та формуванням програм професійного навчання, дозволить суттєво підвищити рівень залученості персоналу й стабільність його результативності.

У свою чергу, наявні слабкі сторони - передусім відсутність формалізованої мотиваційної політики, недосконалість системи преміювання та одноосібність прийняття управлінських рішень - створюють ризики зниження трудової мотивації та підвищення ймовірності відтоку кадрів. Врахування зовнішніх загроз, таких як конкуренція на ринку праці та коливання фінансових результатів, робить необхідним запровадження механізмів стабілізації та стандартизації управлінських процесів.

Загалом матриця SWOT окреслює чіткі стратегічні орієнтири для формування модернізованої системи мотивації персоналу, що забезпечить узгодженість між потенціалом працівників, організаційними особливостями підприємства та вимогами конкурентного ринкового середовища. Отримані результати виступають аналітичною базою для розробки практичних рекомендацій у наступному розділі роботи.

## Висновки до розділу 2

1. Проведена організаційно-економічна характеристика показала, що ТОВ «АРК» є стабільним суб'єктом господарювання сфери оптової торгівлі і сервісного обслуговування з диверсифікованою структурою діяльності, високою залежністю від компетентності персоналу та якості виконання операційних процесів. Аналіз трудового потенціалу засвідчив збільшення продуктивності праці й валового доходу на одного працівника, проте одночасно виявив нестійкість прибутковості та дисбаланс між зростанням витрат на оплату праці та фінансовими результатами діяльності.

2. Дослідження показників трудового потенціалу засвідчило, що за три роки облікова чисельність персоналу зменшилася з 9 до 8 осіб (-11,11 %), тоді як сукупні трудові витрати зросли на 13,12 %. Це свідчить про підвищення навантаження на працівників або збільшення обсягів робіт без розширення штату. Фонд оплати праці за період збільшився на 467 тис. грн (+29,59 %), а середньомісячна заробітна плата зросла на 6691 грн (+45,79 %). Водночас цей приріст не супроводжується стабільним покращенням фінансових результатів, що вказує на дисбаланс між витратами на персонал і результативністю праці. Позитивною тенденцією стало зростання продуктивності праці: валовий дохід у розрахунку на одного працівника збільшився з 741,3 тис. грн до 1283,6 тис. грн (+73,15 %). Доходність у розрахунку на відпрацьовану годину також підвищилась на 36,06 %, підтверджуючи ефективніше використання робочого часу. Проте показники прибутковості виявилися нестабільними: прибуток на одного працівника знизився на 12,14 %, а прибутковість однієї людино-години – на 30,96 %, що демонструє структурні проблеми у взаємозв'язку між зусиллями працівників та фінансовими результатами.

3. Аналіз мотиваційної системи дав змогу встановити, що ТОВ «АРК» не має формалізованої політики стимулювання персоналу. Матеріальна мотивація носить

переважно гарантований характер і не прив'язана до результатів праці. Нематеріальні стимули представлені вибірково та не утворюють єдиної логічної системи впливу на персонал. Відсутність KPI, системного оцінювання, механізмів розвитку, внутрішніх комунікацій і прозорих критеріїв винагороди значно знижує потенційну результативність персоналу та збільшує ризики відтоку кваліфікованих працівників у довгостроковій перспективі.

4. Проведена SWOT-діагностика комплексно охарактеризувала стан мотиваційної системи. Сильними сторонами є сприятливий психологічний клімат, досвідчений персонал та конкурентний рівень оплати праці. Водночас слабкі сторони виражені значно гостріше – відсутність HR-функції, KPI, преміальних схем, можливостей кар'єрного розвитку та системи навчання. Можливості формуються через запровадження сучасних підходів до мотивації, удосконалення стилю керівництва, розвиток корпоративної культури. Поглиблені загрози полягають у високій конкуренції на ринку праці, ризику зниження прибутковості та залежності від однієї управлінської особи.

Узагальнюючи результати аналітичної роботи, можна стверджувати, що мотиваційна модель ТОВ «АРК» потребує системного оновлення. Економічні та соціально-психологічні чинники свідчать про наявність резервів підвищення ефективності використання персоналу, які можуть бути реалізовані лише за умови формування комплексної мотиваційної системи, заснованої на поєднанні матеріальних і нематеріальних інструментів, прозорих критеріїв оцінювання, модернізації управлінських процесів та розвитку корпоративної культури.

## **РОЗДІЛ 3**

### **НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «АРК»**

#### **3.1. Формування сучасної моделі матеріальної мотивації працівників ТОВ «АРК»**

Ефективне управління мотивацією персоналу на підприємствах сфери послуг ґрунтується на здатності організації вибудувати збалансовану систему матеріального стимулювання, яка б забезпечувала відповідність між результатами праці працівників та рівнем їхньої винагороди. Аналіз діяльності ТОВ «АРК» засвідчив, що чинна модель оплати праці має низку системних недоліків: відсутність формалізованих критеріїв оцінювання результативності, невизначеність у структурі преміювання та мінімальний зв'язок між індивідуальним внеском працівника і фінансовими результатами підприємства. За умов зростання конкуренції на ринку послуг та підвищення вимог до якості сервісу це створює ризики демотивації персоналу, зниження продуктивності праці та зростання операційних витрат.

У зв'язку з цим удосконалення системи матеріальної мотивації є пріоритетним напрямом трансформації управління персоналом ТОВ «АРК». Основними завданнями є створення прозорих механізмів винагороди, упровадження інструментів оцінювання трудових результатів, підвищення керованості процесів стимулювання та формування ефективного співвідношення гарантованої та змінної частин оплати праці. Важливим елементом цієї трансформації виступає запровадження системи КРІ, яка забезпечує об'єктивність, вимірюваність та справедливість оцінювання результативності працівників, а також сприяє підвищенню їхньої залученості та орієнтації на досягнення стратегічних цілей підприємства. Ефективність сучасних систем мотивації значною мірою залежить від

здатності підприємства пов'язати індивідуальний внесок працівника з досягнутими результатами. Для ТОВ «АРК», де нині відсутні формалізовані критерії оцінювання та преміювання, запровадження системи ключових показників ефективності (КПІ) є стратегічно важливим напрямом модернізації мотиваційної політики. КПІ забезпечують прозорість вимог до персоналу, формують однозначні орієнтири для діяльності та дозволяють встановити тісний зв'язок між результатами праці й рівнем матеріального стимулювання.

У контексті операційної діяльності ТОВ «АРК» найбільш доцільним є установлення диференційованих КПІ для різних категорій персоналу – торгових менеджерів, сервісних техніків та адміністративно-офісних працівників. Це обумовлено різною природою їхніх функціональних обов'язків та різним впливом на формування кінцевих фінансових результатів підприємства.

Для торгових менеджерів, від діяльності яких залежить обсяг продажів і чистий дохід підприємства, ключовими показниками можуть бути: виконання плану реалізації, кількість укладених угод, рівень дебіторської заборгованості, середня маржинальність проданих товарів та рівень повторних продажів. Використання таких КПІ дозволить підвищити керованість комерційної діяльності, забезпечити стабільність грошових потоків та стимулювати менеджерів до активного пошуку нових клієнтів.

Для сервісних техніків, які виконують монтаж, ремонт та супровід устаткування, доцільно застосовувати операційні КПІ: кількість виконаних сервісних заявок, своєчасність реагування, частка повторних звернень, кількість рекламаций та рівень задоволеності клієнтів. З огляду на специфіку діяльності, такі показники стимулюватимуть технічний персонал до підвищення якості послуг, зменшення помилок і скорочення витрат часу.

У випадку офісного персоналу, для якого фінансові результати опосередковані, доцільно використовувати підтримуючі КПІ: своєчасність та якість

документування, точність фінансових операцій, швидкість оброблення клієнтських запитів, дотримання внутрішніх процедур. Ці показники сприятимуть підвищенню організованості праці та зниженню адміністративних втрат.

Запровадження КРІ передбачає створення прозорої системи преміювання, у якій досягнення визначених показників прямо впливатиме на розмір змінної частини заробітної плати. Це забезпечує справедливість у винагороді, знижує ризик суб'єктивності оцінювання та формує високий рівень мотиваційної залученості персоналу. Нижче наведено таблицю 3.1, що демонструє запропоновану систему КРІ для ТОВ «АРК».

**Таблиця 3.1**

**Запропонована система КРІ для ключових категорій персоналу ТОВ «АРК»**

Категорія	Основні КРІ	Зміст показника	Очікуваний ефект
Торгові менеджери	Обсяг продажів	Виконання місячного/квартального плану реалізації	Зростання доходу підприємства
	Рівень дебіторської заборгованості	Частка прострочених платежів у загальному обсязі продажів	Підвищення фінансової стабільності
	Кількість угод	Кількість завершених продажів	Розширення клієнтської бази
	Маржинальність	Середня рентабельність реалізованої продукції	Оптимізація доходності
Сервісні техніки	Кількість виконаних заявок	Обсяг виконаних технічних робіт	Підвищення продуктивності
	Час реагування	Тривалість між зверненням та виконанням	Зростання якості сервісу
	Рівень рекламаций	Частка повторних звернень	Зменшення помилок та витрат
	Оцінка клієнтів	Рейтинг за підсумками опитування	Формування сервісної культури
Офісний персонал	Якість документації	Точність, повнота, відповідність нормам	Зменшення адміністративних ризиків
	Швидкість обробки запитів	Середній час відповіді клієнтам та партнерам	Покращення взаємодії зі споживачами
	Дотримання внутрішніх процедур	Своєчасність виконання регламентованих операцій	Підвищення організованості
	Підтримка керівництва	Оперативність виконання завдань	Підвищення управлінської

			ефективності
--	--	--	--------------

Запровадження системи КРІ на ТОВ «АРК» є ключовим елементом переходу до сучасної моделі управління мотивацією, що ґрунтується на результатах праці. Впровадження чітких, вимірюваних та диференційованих показників підвищить відповідальність працівників, забезпечить прозорість системи винагород та створить умови для зростання продуктивності праці. КРІ дозволяють усунути суперечності між мотиваційною політикою та економічними результатами підприємства, сприяючи підвищенню ефективності його діяльності та конкурентоспроможності на ринку.

Запропонована в таблиці 3.1 система КРІ для ключових категорій персоналу ТОВ «АРК» відображає прагнення перейти від інтуїтивно-практичної моделі оцінювання до формалізованої, результатоорієнтованої системи управління мотивацією. Її ключовою особливістю є диференціація показників залежно від ролі кожної групи працівників у створенні доданої вартості та забезпеченні безперервності бізнес-процесів.

Для торгових менеджерів пріоритетними є показники, безпосередньо пов'язані з формуванням доходів підприємства та якістю роботи з клієнтами. КРІ «Обсяг продажів» та «Кількість угод» спрямовані на стимулювання активної комерційної діяльності, розширення клієнтської бази, збільшення частоти й середнього розміру угод. Водночас показники «Рівень дебіторської заборгованості» та «Маржинальність» дозволяють змістити акцент з формального нарощування обороту до управління якістю доходів, їхньою прибутковістю та платіжною дисципліною клієнтів. Така конструкція КРІ дає змогу уникати ситуацій, коли працівники орієнтуються лише на «кількість продажів», ігноруючи ризики неплатежів чи заниженої рентабельності. Таким чином, система показників для торгового персоналу формує комплексний вплив: вона стимулює одночасно зростання обсягів

реалізації, покращення структури доходів та підвищення фінансової стійкості підприємства.

Для сервісних техніків ядром запропонованих КРІ є показники, що характеризують оперативність та якість надання послуг. «Кількість виконаних заявок» відображає продуктивність праці, а «Час реагування» – швидкість обслуговування, що є критичним фактором у сервісно-орієнтованому бізнесі. Водночас показник «Рівень реклаमाцій» дозволяє контролювати якість виконаних робіт і мінімізувати повторні звернення, які створюють додаткове навантаження та формують негативне враження клієнтів про підприємство. КРІ «Оцінка клієнтів» (через анкетування або рейтингові відгуки) доповнює картину, переводячи суб'єктивне задоволення клієнта у вимірюваний показник. Це сприяє формуванню у сервісного персоналу усвідомлення того, що важливим є не лише кількість виконаної роботи, а й її сприйняття споживачем, а отже – підвищує мотивацію до дотримання стандартів сервісу, акуратності та професійної комунікації.

Щодо офісного персоналу, запропоновані КРІ відображають підтримуючий характер їхньої функції. Показники «Якість документації» та «Дотримання внутрішніх процедур» спрямовані на підвищення точності, повноти та своєчасності виконання адміністративних операцій, що безпосередньо впливає на зниження ризиків помилок у фінансово-обліковій сфері та юридичних відносинах. КРІ «Швидкість обробки запитів» акцентує увагу на сервісній складовій діяльності офісних працівників: від того, наскільки оперативно опрацьовуються запити клієнтів і партнерів, залежить загальне сприйняття компанії як надійного та організованого контрагента. Показник «Підтримка керівництва» формалізує важливу, але часто невидиму складову роботи – організаційну, інформаційну та координаційну підтримку управлінських рішень. У сукупності ці КРІ сприяють підвищенню дисципліни, структурованості та передбачуваності адміністративних процесів.

Важливим аспектом запропонованої системи є її потенціал інтеграції з мотиваційною політикою. КРІ можуть бути покладені в основу розрахунку змінної частини заробітної плати (премій, бонусів), що дозволяє безпосередньо пов'язати результати праці з рівнем винагороди. Це відповідає виявленій під час аналізу проблемі: зростання фонду оплати праці та заробітної плати працівників на 29,59 % і 45,79 % відповідно не супроводжувалося достатнім покращенням показників прибутковості. Запровадження КРІ дає змогу підвищити «чутливість» системи оплати праці до результатів діяльності, зменшити частку гарантованих виплат і посилити роль стимулювальної компоненти.

Разом із тим впровадження системи КРІ потребує врахування низки умов: необхідності попереднього роз'яснення працівникам суті показників, забезпечення їх досяжності та вимірюваності, запобігання надмірній кількості КРІ, що може ускладнити фокусування уваги. Важливо також уникати виключно кількісного підходу, доповнюючи його якісними індикаторами (задоволеність клієнтів, рівень співпраці в колективі тощо), щоб не стимулювати формальне «наганяння показників» на шкоду довгостроковій репутації підприємства.

Узагальнюючи, запропонована система КРІ для ТОВ «АРК» є логічно обґрунтованою, структурованою та узгодженою зі специфікою діяльності підприємства. Вона створює основу для побудови прозорої, справедливої та результатоорієнтованої системи матеріальної мотивації, здатної підвищити продуктивність праці, якість сервісу та фінансові результати підприємства, а також усунути виявлені у другому розділі суперечності між діючою мотиваційною політикою та економічними показниками діяльності.

Ефективна система преміювання є ключовим елементом мотиваційної політики підприємства, оскільки забезпечує прямий зв'язок між результатами діяльності працівника та розміром його матеріальної винагороди. На ТОВ «АРК» нині відсутній формалізований преміальний механізм: премії мають епізодичний та

нефіксований характер, що знижує передбачуваність мотиваційних стимулів і формує відчуття суб'єктивності в оцінюванні. В умовах зростання операційних витрат, нестабільності прибутковості та потреби підвищення продуктивності праці створення чіткої, прозорої та структурованої преміальної системи є необхідною передумовою підвищення ефективності управління персоналом.

Запропонована преміальна система ґрунтується на принципі результатаорієнтованості, передбачаючи тісний взаємозв'язок між досягненням визначених КРІ, якістю виконання функціональних обов'язків, рівнем залученості працівника та фінансовими результатами підприємства. Вона може мати три взаємодоповнювальні рівні: місячні премії, квартальні бонуси та спеціальні стимули за стратегічні досягнення.

Місячна премія пропонується як основний елемент змінної частини оплати праці. Вона нараховується за результатами виконання індивідуальних КРІ та показників якості роботи. Для різних категорій персоналу місячна премія має різну вагу: для торгових менеджерів вона може становити 15–30 % від посадового окладу, для сервісних техніків – 10–25 %, а для офісного персоналу – 5–15 %. Таке диференціювання узгоджується з різним ступенем впливу цих категорій на фінансові показники діяльності підприємства.

Квартальні бонуси пропонуються як інструмент стратегічної мотивації, орієнтований на досягнення середньострокових результатів. Їх доцільно прив'язати до виконання колективних або підроздільних КРІ, таких як темп приросту доходу, дотримання плану прибутковості, зниження кількості рекламацій, забезпечення високого рівня клієнтської задоволеності. Квартальні бонуси сприятимуть формуванню командної взаємодії, підвищенню відповідальності та зниженню міжфункціональних конфліктів, що має особливе значення для малого підприємства з обмеженою чисельністю персоналу.

Спеціальні премії доцільно застосовувати у випадках реалізації важливих для підприємства проєктів: залучення крупних клієнтів, виконання термінових замовлень, впровадження нових технологічних рішень, участі у підвищенні операційної ефективності. Наявність таких премій дозволяє підтримувати працівників у ситуаціях, які вимагають додаткових зусиль, та сприяє розвитку ініціативності.

Для забезпечення справедливості та прозорості преміальної системи важливо розробити єдину шкалу преміювання. Наприклад, виконання КРІ на 80–90 % може забезпечувати премію у розмірі 50 % від максимальної, виконання на 90–100 % – 100 %, перевиконання більш ніж на 10 % – 120–150 %. Такий підхід стимулює працівників не лише досягати встановлених нормативів, а й перевищувати їх, що позитивно впливає на загальні результати діяльності.

Запровадження преміальної системи має бути спрямоване на модернізацію структури фонду оплати праці. На підприємстві сьогодні спостерігається дисбаланс між динамікою заробітної плати та фінансовими результатами: зростання зарплат на 45,79 % супроводжується зниженням прибутку на 21,9 %. Це свідчить про необхідність оптимізації співвідношення постійної та змінної частини. Рекомендованою є структура, у якій 25–35 % фонду оплати праці становитиме преміальна частина, що дозволить створити рівновагу між гарантіями та стимулами та підвищити «чутливість» заробітної плати до результативності праці.

Важливо також передбачити механізми захисту від демотиваційних ефектів – чітке пояснення працівникам логіки розрахунків, регулярний зворотний зв'язок, можливість корекції індивідуальних КРІ у разі форс-мажорних обставин. Це забезпечить довіру до системи та зменшить ризик конфліктів, пов'язаних із невдоволенням розподілом премій.

Узагальнюючи, створення преміальної системи на основі досягнення результатів є ключовим кроком у трансформації мотиваційної політики ТОВ «АРК». Такий підхід дозволить:

- підвищити продуктивність праці та якість сервісу;
- забезпечити об'єктивність і справедливість винагороди;
- узгодити індивідуальні цілі працівників зі стратегічними завданнями компанії;
- зміцнити фінансову стійкість підприємства через оптимізацію витрат на оплату праці;
- створити конкурентну перевагу на ринку праці.

Запропонована архітектура преміальної системи ТОВ «АРК» відображає логічну та функціональну структуру формування змінної частини оплати праці персоналу, побудовану на принципах результативності, прозорості та диференціації винагороди залежно від досягнення визначених показників. Схема демонструє взаємозв'язок між стратегічними цілями підприємства, ключовими показниками ефективності (KPI), механізмами їх оцінювання та видами преміальних виплат для різних категорій персоналу. Такий підхід дозволяє забезпечити узгодженість індивідуальних результатів працівників із загальними пріоритетами розвитку підприємства, водночас формуючи гнучку мотиваційну модель, чутливу до змін зовнішнього та внутрішнього середовищ.



### Рис. 3.1. Архітектура преміальної системи ТОВ «АРК»

Архітектура преміальної системи ТОВ «АРК», представлена на рис. 3.1., демонструє комплексність та системність підходу до формування змінної винагороди. Виділення окремих преміальних каналів – за індивідуальні, командні, сервісні та корпоративні результати – дозволяє охопити всі ключові напрями діяльності персоналу та мінімізувати однобічність оцінювання. Структура преміювання створює умови для підвищення відповідальності працівників за кінцевий результат, формує стійку мотивацію до професійного розвитку та забезпечує більш прогнозовану керованість поведінки персоналу. Упровадження такої моделі дозволить ТОВ «АРК» підвищити рівень продуктивності, посилити лояльність працівників і забезпечити збалансованість між витратами на оплату праці та досягнутими економічними результатами.

Розглянемо пропоновані формули розрахунку премій для різних груп персоналу ТОВ «АРК».

#### 1. Формула для менеджерів з продажу

Менеджери мають найвищу залежність премії від результатів діяльності. Основний критерій – виконання індивідуального плану продажів.

Премія менеджера з продажу:

$$P_{\text{мен}} = \text{БФ}_{\text{міс}} \times K_{\text{вик}} \times K_{\text{як}} \quad (3.1)$$

- $\text{БФ}_{\text{міс}}$  – базовий преміальний фонд (наприклад, 20 % від окладу),
- $K_{\text{вик}}$  – коефіцієнт виконання плану продажів:  $K_{\text{вик}} = 1,2$ , якщо виконання  $> 110$  %;  $1,0$ , якщо виконання = 100–110 %;  $0,8$ , якщо виконання = 90–99 %;  $0,7$ , якщо виконання  $< 90$  %.

- $K_{\text{як}}$  – коефіцієнт якості роботи (точність документообігу, рекламацийність, швидкість обробки замовлень), наприклад 0,9–1,1.

## 2. Формула для технічних працівників сервісної служби

Для сервісного персоналу ключовими є якість та своєчасність виконання робіт.

$$P_{\text{serv}} = \text{БФ}_{\text{міс}} \times (0,6K_{\text{стр}} + 0,4K_{\text{як}}), \quad (3.2)$$

- $K_{\text{стр}}$  – коефіцієнт дотримання строків сервісних робіт,
- $K_{\text{як}}$  – оцінка за якістю виконання (кількість рекламаций, повторних заявок, оцінки клієнтів).

## 3. Формула для адміністративного персоналу

Адміністративні працівники мають премію, прив'язану до досягнення колективних КРІ.

$$P_{\text{adm}} = \text{БФ}_{\text{міс}} \times K_{\text{кол}} \times K_{\text{інд}} \quad (3.3)$$

- $K_{\text{кол}}$  – рівень виконання загальнокорпоративних КРІ ТОВ «АРК» (прибутковість, витратність, оборотність запасів тощо),
- $K_{\text{інд}}$  – ваговий коефіцієнт індивідуального внеску працівника (0,8–1,2).

## 4. Формула для квартальної премії персоналу

$$P_{\text{кв}} = \text{БФ}_{\text{кв}} \times K_{\text{фін}} \times K_{\text{ком}} \quad (3.4)$$

- $K_{\text{фін}}$  – коефіцієнт виконання фінансових результатів за квартал,
- $K_{\text{ком}}$  – коефіцієнт розвитку командної взаємодії (на основі оцінювання керівника).

## 5. Формула для спеціальної премії за участь у проєктах

$$P_{\text{спец}} = \text{БФ}_{\text{пр}} \times K_{\text{ролі}} \times K_{\text{впл}} \quad (3.5)$$

- $K_{\text{ролі}}$  – коефіцієнт відповідальності за роль у проєкті,

–  $K_{\text{впл}}$  – коефіцієнт впливу результатів проєкту на діяльність підприємства.

Отже, запропонована система преміювання ТОВ «АРК» ґрунтується на прозорих, вимірюваних та адаптивних формулах, що враховують специфіку роботи різних категорій персоналу. Використання вагових коефіцієнтів дозволяє не лише об'єктивно оцінювати вклад працівників, а й забезпечувати пряму залежність винагороди від досягнутих результатів як на індивідуальному, так і на колективному рівні. Такий підхід формує внутрішню мотивацію, підвищує відповідальність та сприяє покращенню економічних результатів підприємства.

У межах формування нової преміальної системи для ТОВ «АРК» проведено розрахунок можливих преміальних виплат для ключових категорій персоналу залежно від рівня виконання встановлених КРІ. Таблиця систематизує підхід до визначення премії з урахуванням як фінансових (базовий оклад, преміальний фонд), так і результативних параметрів (ступінь досягнення цільових показників). Подібна модель дозволяє забезпечити прозорість, керованість та прогнозованість змінної частини заробітної плати.

**Таблиця 3.2**

**Розрахунок премій для ключових категорій персоналу ТОВ «АРК»**

Категорія персоналу	Базовий оклад, грн	Преміальний фонд, % від окладу	Виконання КРІ, %	Коефіцієнт преміювання (Кп)	Фактична премія, грн	Коментар до розрахунку
Торговий менеджер	22 000	50%	85%	0,85	9 350	КРІ: план продажів 70%, залучення нових клієнтів 15%, якість обслуговування 15%. Високий рівень результативності за рахунок збільшення чистого доходу підприємства.

Технічний спеціаліст (сервіс)	18 000	35%	70%	0,70	4 410	KPI: кількість виконаних сервісних виїздів, час реагування, відсутність рекламаций. Премія помірною через часткове недовиконання показника за часом реагування.
Адміністративний персонал (офіс)	16 000	25%	90%	0,90	3 600	KPI: точність документації, своєчасність обробки заявок, підтримка сервісних процесів. Висока відповідність стандартам роботи.

Розрахунки демонструють, що застосування KPI-орієнтованої преміальної системи дає можливість гнучко диференціювати винагороду залежно від конкретного внеску працівника у результати діяльності підприємства. Торгові менеджери мають потенційно найбільший преміальний фонд, що відповідає їхньому прямому впливу на обсяг чистого доходу компанії. Технічний персонал отримує премію, пов'язану зі швидкістю та якістю сервісу, що є критичним для утримання клієнтів. Адміністративний персонал преміюється за ефективність операційної підтримки, яка забезпечує стабільність внутрішніх бізнес-процесів. Така структура преміювання створює передумови для підвищення мотивації, продуктивності та зростання організаційної результативності.

Узагальнюючи викладене, слід зазначити, що запропонована сучасна модель матеріальної мотивації працівників ТОВ «АРК» поєднує інструменти результатоорієнтованого управління (система KPI), багаторівневу преміальну схему (місячні, квартальні та спеціальні премії) та диференціацію підходів залежно від категорії персоналу. Формалізація показників ефективності, прозорі формули розрахунку премій і чітко визначені преміальні фонди створюють основу для підвищення продуктивності праці, зміцнення зв'язку між індивідуальними результатами та фінансовими показниками підприємства, а також для оптимізації

структури витрат на оплату праці. Запровадження такої моделі дає змогу не лише підвищити мотиваційну залученість персоналу, а й підсилити фінансову стійкість та конкурентоспроможність ТОВ «АРК» у довгостроковій перспективі.

Водночас матеріальна мотивація, навіть у вдосконаленому форматі, не може повністю розкрити потенціал персоналу без належного доповнення з боку нематеріальних стимулів, організаційної культури та соціально-психологічного клімату. Тому подальші напрями удосконалення системи управління мотивацією праці на ТОВ «АРК» доцільно пов'язати з розвитком інструментів нематеріальної мотивації, удосконаленням комунікацій, системи навчання та розвитку персоналу

### **3.2. Удосконалення нематеріальної мотивації та соціально-психологічного клімату на підприємстві**

Аналіз організаційно-економічних умов та чинної системи управління персоналом ТОВ «АРК» засвідчив, що, попри відносно стабільну чисельність працівників і сприятливий психологічний клімат, нематеріальна мотивація не має системного характеру. Відсутність формалізованих HR-функцій, обмежені можливості професійного зростання, навчання переважно за рахунок працівників, а також одноосібність ухвалення управлінських рішень призводять до того, що мотиваційний потенціал колективу використовується лише частково. За таких умов удосконалення нематеріальної мотивації має розглядатися як стратегічний напрям підвищення результативності діяльності підприємства й зміцнення його конкурентних позицій на ринку послуг.

У контексті специфіки ТОВ «АРК» доцільно виокремити кілька ключових напрямів розвитку нематеріальної мотивації. Перший із них пов'язаний із систематизацією та формалізацією внутрішніх комунікацій. За відсутності спеціалізованого кадрового підрозділу саме чітко організована система інформування, регулярні робочі зустрічі, зворотний зв'язок від керівника та прозоре донесення цілей і результатів стають базою для формування довіри, залученості та відповідальності працівників. Важливим є перехід від епізодичних усних домовленостей до передбачуваної комунікаційної практики, коли кожен співробітник розуміє свої завдання, очікування керівництва та критерії оцінювання.

Другим пріоритетним напрямом є розвиток професійного та особистісного потенціалу працівників. Станом на сьогодні навчання на підприємстві здійснюється переважно за рахунок самих працівників, а адаптація новачків обмежується короткостроковою підтримкою. За таких умов доцільним є запровадження цілеспрямованої програми розвитку персоналу, що поєднує внутрішнє наставництво,

обмін досвідом між більш і менш досвідченими співробітниками, участь у галузевих заходах, вебінарах та тренінгах, частково або повністю профінансованих підприємством. Це не лише підвищить компетентність працівників, але й сформує відчуття довгострокової зацікавленості керівництва в їхньому професійному зростанні.

Третім важливим напрямом є формування та підтримка корпоративної культури сервісної орієнтації. З огляду на те, що ТОВ «АРК» працює на перетині оптової торгівлі, технічного сервісу та орендних відносин, поведінка працівників у взаємодії з клієнтами й партнерами набуває статусу ключового нематеріального активу. Удосконалення нематеріальної мотивації в цьому аспекті передбачає закріплення спільних цінностей (надійність, відповідальність, відкритість, орієнтація на довгострокову співпрацю), формування стандартів клієнтського сервісу, підтримку ініціативності та заохочення пропозицій щодо поліпшення якості обслуговування.

Четвертий напрям пов'язаний із побудовою системи визнання досягнень і морального стимулювання. Наразі результати роботи працівників ТОВ «АРК» визнаються переважно в неформальний спосіб, що обмежує мотиваційний ефект. Запровадження регулярних форм визнання – подяки, відзнаки «кращий працівник місяця/кварталу», публічне відзначення досягнень у межах загальних зустрічей, розширення участі працівників у прийнятті окремих управлінських рішень – сприятиме зміцненню відчуття значущості кожного співробітника, підвищенню рівня лояльності та зниженню ризику прихованої демотивації.

П'ятий напрям стосується покращення соціально-психологічного клімату та умов праці. Попри загалом позитивну атмосферу, доцільно цілеспрямовано працювати над підтриманням довірчих взаємин, мінімізацією конфліктних ситуацій, запобіганням емоційному вигоранню, особливо в умовах воєнного стану та підвищеної загальної стресогенності середовища. Це може передбачати організацію

періодичних неформальних заходів, гнучке ставлення до індивідуальних потреб працівників (графік, поєднання роботи та сімейних обов'язків), а також створення психологічно комфортного робочого простору.

Таким чином, удосконалення нематеріальної мотивації на ТОВ «АРК» доцільно розглядати як комплексний процес, що включає розвиток комунікацій, навчання та наставництва, корпоративної культури, системи визнання досягнень і підтримки сприятливого соціально-психологічного клімату. Реалізація зазначених напрямів у поєднанні з уже запропонованою модернізацією матеріальної мотивації створить передумови для формування інтегрованої системи управління мотивацією праці, орієнтованої на довгостроковий розвиток ТОВ «АРК».

Ефективні внутрішні комунікації є фундаментом нематеріальної мотивації персоналу, оскільки визначають якість взаємодії між керівництвом і працівниками, рівень інформованості щодо цілей підприємства, ступінь залученості та участі в управлінських процесах. На ТОВ «АРК» комунікації мають епізодичний і переважно неформальний характер, що призводить до неоднозначного сприйняття управлінських завдань, обмежує можливості для професійного розвитку та знижує ступінь прозорості ухвалення рішень.

Для усунення цих недоліків запропоновано комплекс заходів, спрямованих на підвищення якості інформаційних потоків, регулярність комунікацій і розвиток культури конструктивного зворотного зв'язку.

Запропонована система інструментів внутрішніх комунікацій спрямована на перехід від неформальної, фрагментарної моделі взаємодії до структурованої та регулярної (табл. 3.3). Вона враховує реальні особливості діяльності ТОВ «АРК» – невелику чисельність персоналу, різні функціональні групи (торгові менеджери, техніки, офісні працівники) та одноосібність ухвалення рішень директором. Використання цих інструментів дає змогу створити єдиний інформаційний простір,

забезпечити відкритість управлінських процесів та сформувати в працівників почуття причетності до стратегічного розвитку підприємства.

**Таблиця 3.3**

**Інструменти вдосконалення внутрішніх комунікацій та їх мотиваційний ефект на ТОВ «АРК»**

Інструмент комунікацій	Зміст і механізм реалізації	Очікуваний мотиваційний ефект
Щотижневі оперативні наради	Короткі 15–20-хвилинні зустрічі для узгодження завдань, інформування про результати та ключові зміни.	Підвищення залученості, формування чітких орієнтирів, зменшення невизначеності.
Щомісячні стратегічні збори персоналу	Презентація результатів діяльності, планів на наступний місяць, обговорення проблем і пропозицій.	Підвищення прозорості управління, зміцнення довіри до керівництва.
Стандарти внутрішньої комунікації (регламент)	Встановлення єдиного формату передачі інформації: строки, відповідальні, канали взаємодії (Viber/Telegram, електронна пошта, CRM).	Скорочення помилок, підвищення швидкості роботи, зменшення конфліктів.
Система регулярного зворотного зв'язку від керівника	Щоквартальні індивідуальні співбесіди з працівниками: оцінка роботи, очікування, план розвитку.	Підвищення мотивації, формування відчуття значущості працівника.
Анонімні опитування персоналу (1 раз на півріччя)	Оцінка клімату, проблем, рівня навантаження, якості взаємодії.	Раннє виявлення ризиків демотивації, підвищення довіри.
Канал «Пропозиції та ініціативи»	Спеціальний чат або форма для подання ідей із їх подальшим розглядом раз на місяць.	Стимулювання творчості, залучення працівників до вдосконалення процесів.
Комунікаційний пакет для нових працівників	Короткий гайд із правилами роботи, задачами, контактами, процедурою адаптації.	Зменшення стресу при входженні у посаду, прискорення професійної адаптації.
Міні-брифінги сервісного та торгового персоналу	5–7 хвилин на початку робочого дня для уточнення пріоритетів.	Підвищення організованості та швидкості реакції на потреби клієнтів.

Запровадження запропонованих інструментів комунікації дозволить ТОВ «АРК»:

- підвищити рівень інформованості працівників та уникнути дублювання функцій;

- зменшити кількість конфліктних ситуацій та непорозумінь, пов'язаних із нечіткістю управлінських завдань;
- сформуванню стабільну систему зворотного зв'язку, що є основою для підвищення мотивації та лояльності персоналу;
- підвищити гнучкість організації у реагуванні на операційні та ринкові зміни;
- зміцнити корпоративну культуру та підтримати позитивний соціально-психологічний клімат.

У сукупності ці заходи забезпечать фундамент для подальших нематеріальних стимулів – навчання, розвитку, визнання досягнень – та створять умови для формування цілісної системи управління мотивацією персоналу.

Система морального стимулювання є важливою складовою нематеріальної мотивації, оскільки вона формує внутрішню залученість працівників, зміцнює психологічний клімат, підвищує рівень довіри до керівництва та створює передумови для зростання лояльності персоналу. На підприємствах сфери послуг, зокрема у ТОВ «АРК», де якість взаємодії з клієнтами та міжособистісна комунікація відіграють ключову роль, система визнання досягнень є необхідною умовою забезпечення стабільної продуктивності та високого рівня сервісу.

Аналіз чинної практики показав, що на підприємстві відсутні формалізовані механізми морального заохочення: успіхи працівників не фіксуються, подяки не стандартизовані, відсутня культура регулярного зворотного зв'язку. У результаті позитивна поведінка та високі результати праці не отримують належного підкріплення, що знижує мотиваційний потенціал персоналу й обмежує розвиток сервісної культури.

У контексті підвищення ефективності нематеріальної мотивації персоналу важливим є формування системи морального стимулювання, здатної забезпечити внутрішню залученість працівників, підтримувати позитивний психологічний клімат та зміцнювати корпоративні цінності. На ТОВ «АРК» відсутність формалізованих

практик визнання досягнень була визначена як один із ключових стримувальних чинників розвитку мотиваційного середовища. Це призводить до зниження відчуття значущості працівників, послаблення командної взаємодії та недостатньої підтримки моделей поведінки, які сприяють підвищенню якості сервісу.

З огляду на це було узагальнено та систематизовано перелік нематеріальних інструментів, які можуть бути впроваджені на підприємстві. Таблиця 3.4 відображає структуровану модель морального стимулювання персоналу, визначає сутність кожного із запропонованих заходів та його очікуваний мотиваційний ефект. Представлені інструменти ґрунтуються на поєднанні практик визнання, комунікаційної підтримки, розвитку корпоративної культури та посилення психологічного комфорту в колективі.

**Таблиця 3.4**

**Система морального стимулювання персоналу ТОВ «АРК» та її  
мотиваційний ефект**

Інструмент морального заохочення	Суть заходу	Мотиваційний та організаційний ефект
Публічне визнання досягнень	Нагороди, рейтинги, оголошення на зборах	Підвищення самооцінки, створення здорової конкуренції
Персональні подяки	Письмова/усна подяка керівництва	Зміцнення довіри, підвищення психологічної підтримки
Професійні статуси	«Експерт сервісу», «Наставник місяця»	Підсилення експертності та професійної самоідентифікації
Бонуси довіри	Гнучкий графік, дод. вихідний	Підвищення лояльності, зменшення плинності кадрів
Позитивний зворотний зв'язок	Регулярні стендапи, фідбек-сесії	Зниження конфліктності, покращення комунікації
Корпоративні ритуали	Відзнаки, спільні заходи	Покращення соціально-психологічного клімату

Аналіз змісту таблиці 3.5 свідчить, що формування комплексної системи морального стимулювання на ТОВ «АРК» здатне значно посилити загальну ефективність управління персоналом. Запропоновані інструменти охоплюють ключові аспекти нематеріальної мотивації – від публічного визнання до

персональних форм подяки й розвитку корпоративних ритуалів. Їхня імплементація сприятиме підвищенню рівня лояльності працівників, зменшенню ризиків демотивації та плинності кадрів, формуванню культури взаємоповаги та командної взаємодії.

Використання моральних стимулів доповнює матеріальну мотивацію та дозволяє забезпечити збалансований підхід до управління персоналом, що є особливо важливим для підприємств сфери послуг, де результативність значною мірою залежить від поведінкових та психологічних чинників. Визнання досягнень створює додаткові імпульси для підвищення якості обслуговування, ініціативності та відповідальності працівників, формуючи позитивний імідж роботодавця та зміцнюючи кадровий потенціал підприємства.

Комплексний аналіз чинної системи нематеріальної мотивації на ТОВ «АРК» показав, що, попри сприятливий психологічний клімат та стабільну чисельність персоналу, потенціал нематеріальних стимулів сьогодні використовується лише частково. Неформальність комунікацій, відсутність систематизованих HR-процедур, обмежені можливості професійного розвитку та неформалізоване визнання досягнень знижують мотиваційну віддачу працівників і стримують розвиток корпоративної культури сервісної орієнтації.

Запропоновані заходи спрямовані на формування цілісної, керованої та прогнозованої системи нематеріальної мотивації, адаптованої до масштабу та специфіки діяльності підприємства. Ключовим підґрунтям для змін визначено модернізацію внутрішніх комунікацій, які забезпечують прозорість управлінських рішень, узгодженість командної взаємодії та регулярний зворотний зв'язок. Їх упровадження дає змогу підвищити інформованість персоналу, знизити кількість конфліктних ситуацій та сформувати передумови для довготривалої залученості працівників.

Не менш важливою складовою нематеріальної мотивації стала система морального стимулювання. Розроблені інструменти – від публічного визнання до персональних форм подяки, професійних статусів і корпоративних ритуалів – забезпечують емоційне підкріплення досягнень, підвищують самооцінку працівників та підтримують культуру взаємної поваги. Вони сприяють зниженню ризиків прихованої демотивації та формують позитивний соціально-психологічний клімат, що є критично важливим для підприємств сервісної сфери.

Узагальнюючи результати, можна стверджувати, що впровадження запропонованих заходів у сфері нематеріальної мотивації дозволить ТОВ «АРК»:

- підвищити залученість персоналу та його прихильність до стратегічних цілей підприємства;
- зміцнити внутрішню комунікаційну інфраструктуру та зменшити організаційні ризики;
- сформувати стійку корпоративну культуру, орієнтовану на довгострокові результати.

Таким чином, удосконалення нематеріальної мотивації виступає не окремим інструментом, а важливою складовою інтегрованої системи управління персоналом, яка доповнює матеріальні стимули та забезпечує комплексний, збалансований підхід до розвитку трудового потенціалу ТОВ «АРК». Реалізація цих напрямів підвищить продуктивність, стабільність та конкурентоспроможність підприємства в умовах динамічного ринкового середовища.

### **3.3. Прогнозований соціально-економічний ефект від упровадження нової мотиваційної системи ТОВ «АРК»**

Запровадження сучасної результатоорієнтованої моделі матеріальної мотивації на ТОВ «АРК» – одне з найбільш дієвих рішень, здатних забезпечити безпосередній

економічний ефект уже в короткостроковій перспективі. На відміну від чинної системи, де оплата праці практично не корелює з фактичним внеском працівника, оновлена модель формує чіткий зв'язок між рівнем винагороди та досягнутими показниками ефективності. Це усуває основні суперечності, виявлені у другому розділі: зростаючі витрати на оплату праці при одночасному падінні прибутку (-21,9 %) та нерівномірній продуктивності персоналу.

Упровадження КРІ дає можливість підвищити результативність як торгового, так і сервісного та адміністративного персоналу. Для менеджерів з продажу це означає зростання частоти угод, підвищення маржинальності та скорочення обсягів простроченої дебіторської заборгованості. Для технічного персоналу – зменшення кількості рекламаций і повторних виїздів, що знижує експлуатаційні витрати та підвищує якість сервісу. Для офісних працівників – зменшення кількості помилок у документації, пришвидшення операційних процесів та скорочення адміністративних простоїв.

Запровадження преміальної системи, що формує від 10 до 35 % змінної частини заробітної плати, змінює структуру фонду оплати праці: гарантована частина стає більш оптимізованою, а змінна – чутливою до результатів. За попередніми розрахунками, це дає можливість знизити непродуктивні витрати на оплату праці на 8–12 % та підвищити віддачу одного працівника в середньому на 15–20 % протягом року.

Для наочності узагальнено очікуваний економічний ефект у таблиці 3.5.

Упровадження матеріальної мотивації на основі КРІ та формалізованої преміальної системи створює передумови для відчутного економічного ефекту вже в перші 6–12 місяців функціонування нової моделі. Найбільший вплив матиме підвищення результативності торгових менеджерів, які забезпечують основну частку доходу підприємства. Прогнозоване зростання обсягу продажів на 10–18 % є цілком

реалістичним за умов прив'язки премій до фактичного виконання планів та маржинальності продажів.

Важливим є і зміцнення фінансової дисципліни: зниження дебіторської заборгованості та повторних сервісних звернень безпосередньо впливає на оборотність коштів та зменшує втрати. Додатково оптимізація фонду оплати праці через збільшення ваги змінної частини заробітної плати дозволяє знизити навантаження на постійні витрати підприємства.

**Таблиця 3.5**

**Економічний ефект від удосконалення матеріальної мотивації на ТОВ «АРК»**

Напрямок впливу	Поточний стан (2022–2024 рр.)	Очікуваний результат після впровадження КРІ та преміювання	Прогнозований економічний ефект
Продуктивність праці	Нерівномірність результатів, зростання зарплат випереджає зростання доходів	Підвищення індивідуальної результативності за рахунок КРІ	+15–20 % приросту продуктивності
Доходи підприємства	Зростання чистого доходу є нестабільним, залежить від окремих менеджерів	Вирівнювання та зростання продажів, збільшення маржинальності	+10–18 % зростання доходу
Дебіторська заборгованість	Високий рівень ризику прострочених платежів	КРІ стимулюють менеджерів контролювати оплату	Зменшення прострочки на 20–30 %
Сервісні витрати	Значна частка повторних звернень, зростання затрат часу техніків	Покращення якості сервісу, менше рекламаций	Скорочення сервісних витрат на 10–15 %
Фонд оплати праці (ФОП)	Збільшення на 29,59 %, без відповідного приросту прибутку	Перехід до збалансованої структури: 25–35 % – змінна частина	Оптимізація ФОП на 8–12 %
Адміністративні втрати	Помилки у документації, низький рівень стандартизації	КРІ знижують кількість помилок та пришвидшують процеси	Економія часу до 20 %
Фінансовий результат (прибуток)	Падіння прибутку на –21,9 % у попередні роки	Підвищення контрольованості витрат і результатів	Потенційне зростання прибутку на 12–18 %

Таким чином, матеріальні стимули стають не лише інструментом мотивації, але й дієвим механізмом підвищення економічної результативності, що забезпечує стійкість і розвиток ТОВ «АРК».

Удосконалення нематеріальної мотивації на ТОВ «АРК» формує глибокі соціальні та психологічні зміни, що суттєво впливають на поведінку персоналу, рівень взаємодії у колективі та якість виконання трудових функцій. Якщо матеріальна мотивація стимулює досягнення конкретних результатів, то нематеріальні інструменти – внутрішні комунікації, визнання досягнень, корпоративна культура, навчання та комфортний психологічний клімат – створюють фундамент для довгострокової залученості, лояльності та професійного розвитку.

Для невеликої організації з чисельністю 8–10 працівників такі зміни мають особливу вагу: вони мінімізують конфлікти, вирівнюють поведінкові моделі, знижують залежність від одноосібних рішень керівника та формують атмосферу взаємної довіри. Упровадження внутрішніх комунікацій, регулярних зборів, системи наставництва та індивідуальних бесід підтримує відчуття причетності працівників до розвитку підприємства, що є критично важливим у сфері послуг, де якість міжособистісної взаємодії впливає на імідж компанії не менше, ніж технічні чи комерційні показники.

Соціально-психологічний ефект проявляється у зменшенні тривожності та професійного вигорання (особливо у сервісних працівників), підвищенні відчуття стабільності та справедливості, зміцненні довіри до рішень керівництва та зростанні командної згуртованості. Визнання досягнень та моральні стимули – подяки, статуси, публічні відзнаки – створюють додаткові емоційні драйвери, які суттєво підсилюють матеріальні стимули.

Для відображення ефекту від упровадження нематеріальних стимулів подано узагальнену таблицю 3.6.

Упровадження системи нематеріальної мотивації забезпечує значний позитивний соціально-психологічний ефект, який зміцнює внутрішню стійкість трудового колективу. Працівники починають краще розуміти цілі та очікування керівництва, отримують більше зворотного зв'язку, підтримки та можливостей для

розвитку. Це формує відчуття безпеки, значущості та справедливості – ключових факторів довгострокової мотивації.

Покращення корпоративного клімату та розвиток культури визнання досягнень підвищує емоційну задоволеність працівників, знижує рівень стресу й вигорання, що є особливо важливим для сервісної діяльності, де персонал постійно взаємодіє з клієнтами. Клієнт отримує кращий сервіс, працівник – більше впевненості та підтримки, а підприємство – підвищення якості роботи та згуртований колектив.

**Таблиця 3.6**

**Соціально-психологічний ефект упровадження нематеріальної мотивації на ТОВ «АРК»**

Напрямок впливу	Поточний стан	Зміни після впровадження нематеріальної мотивації	Соціально-психологічний ефект
Корпоративні комунікації	Епізодичні обговорення, неструктурованість, нечіткість завдань	Щотижневі наради, стандарти комунікації, регулярний фідбек	Зниження невизначеності, підвищення залученості, покращення командної взаємодії
Навчання та професійний розвиток	Навчання за рахунок працівників, відсутність системності	Наставництво, участь у тренінгах, програми розвитку	Підвищення впевненості, розвиток компетентностей, зміцнення лояльності
Соціально-психологічний клімат	Позитивний, але вразливий до перевантаженості та одноособовості рішень	Підтримка, мікроклімат довіри, формування сервісної культури	Зменшення конфліктності, стресу, покращення робочої атмосфери
Система визнання досягнень	Відсутня, подяки – неформальні й нерегулярні	Публічні відзнаки, подяки, статуси «працівник місяця»	Зростання самооцінки, внутрішньої мотивації, емоційна стабільність
Адаптація та підтримка персоналу	Нові працівники інтегруються повільно, адаптація – коротка	Гайд адаптації, наставництво 2 тижні, комунікаційний пакет	Зниження стресу, пришвидшення включення в роботу, зростання ефективності
Командна взаємодія	Низький рівень спільного планування, обмежена координація	Стратегічні збори, міні-брифінги, канали для ініціатив	Підвищення згуртованості, відповідальності та ініціативності

Таким чином, нематеріальна мотивація стає стратегічним інструментом формування сталого соціально-психологічного середовища та створення довготривалих конкурентних переваг ТОВ «АРК».

Запропонована модель удосконалення мотиваційної політики ТОВ «АРК» – поєднання матеріальних стимулів на основі КРІ, прозорі преміальної системи та комплексної нематеріальної мотивації – формує синергетичний вплив на всі ключові аспекти діяльності підприємства. Інтеграція цих заходів забезпечує одночасне покращення продуктивності праці, сервісної якості, внутрішньої взаємодії, управлінських процесів та фінансових результатів.

Для оцінювання ефекту було здійснено прогноз результативних показників на 2025 рік, які базуються на таких очікуваних змінах: підвищення персональної відповідальності працівників через КРІ та преміальну систему; зростання швидкості та якості виконання сервісних послуг; посилення комунікацій, зменшення конфліктності та підвищення командної взаємодії; зростання залученості персоналу та зниження прихованої демотивації; зменшення операційних втрат і підвищення керованості бізнес-процесів.

Щоб продемонструвати інтегральний вплив запропонованої системи, нижче наведено порівняння фактичних показників за 2024 рік із прогнозними значеннями за умов упровадження модернізованої системи мотивації (табл. 3.7).

Прогноз демонструє, що впровадження нової системи матеріальної та нематеріальної мотивації має системний вплив на всі ключові параметри діяльності підприємства, при цьому найбільший ефект спостерігається у фінансових результатах, продуктивності та сервісній якості.

Очікуване зростання чистого доходу на 17,7 % обумовлюється декількома чинниками: підвищенням залученості менеджерів у процес продажів, запровадженням КРІ-продажів, покращенням швидкості обробки запитів та

підвищенням рівня задоволеності клієнтів. Одночасне зміцнення внутрішніх комунікацій зменшить кількість втрачених угод через невчасну реакцію або неузгодженість дій працівників.

Зростання витрат на 3,6 % є помірним, навіть з урахуванням фінансування окремих елементів мотивації. Нова система знижує непрямі втрати, пов'язані з рекламациями, неефективним розподілом завдань і помилками в сервісному обслуговуванні. У результаті цей показник не лише збільшується незначно, а й стає більш контрольованим.

**Таблиця 3.7**

**Порівняння фактичних показників діяльності ТОВ «АРК» із прогнозом після впровадження нової системи мотивації**

Показник	Фактичний рівень 2024 р.	Прогноз 2025 р.	Відносна зміна, %	Очікуваний ефект
Обсяг чистого доходу, тис. грн	10 269	12 080	+17,7 %	Зростання продажів, підвищення конверсії, активність менеджерів
Поточні витрати, тис. грн	10 055	10 420	+3,6 %	Оптимізація витрат, зменшення втрат від рекламаций
Чистий прибуток, тис. грн	214	560	+161,7 %	Підвищення маржинальності та сервісної якості
Продуктивність праці, тис. грн/особу	1283,6	1580	+23,1 %	Зростання ефективності роботи персоналу
Рівень рекламаций, %	8–10 %	4 %	–50 %	Підвищення точності, якості технічного сервісу
Повторні звернення клієнтів	1,3 звернення/клієнта	1,0	–23 %	Покращення сервісної культури
Середня оцінка сервісу, балів (1–5)	4,1	4,6	+12,2 %	Розвиток стандартів обслуговування
Середній час обробки запитів, хв	35	23	–34,3 %	Прискорення роботи офісу, чіткі процеси комунікації
Тривалість виконання сервісної заявки, днів	1,8	1,3	–27,8 %	Підвищення організованості технічного персоналу

Найбільш вражаючий ефект – зростання чистого прибутку на 161,7 %. Це забезпечується поєднанням таких факторів: збільшенням доходів, зменшенням операційних втрат, скороченням рекламацій, підвищенням маржинальності угод та покращенням сервісу, що стимулює повторні замовлення. Зміна структури мотивації створює для працівників зацікавленість у результатах, а не лише в процесі роботи.

Підвищення продуктивності на 23,1 % відбувається завдяки запровадженню КРІ для різних груп персоналу, удосконаленню преміальної системи, структурованим комунікаціям та створенню системи наставництва. Працівники отримують чіткі критерії оцінювання своєї діяльності, що підвищує відповідальність та швидкість виконання завдань.

Прогнозоване зниження рівня рекламацій до 4 % (у два рази) є прямим наслідком покращення сервісних стандартів, регулярних комунікацій, підвищення кваліфікації технічного персоналу та зростання відповідальності менеджерів. Зменшення рекламацій позитивно впливає на витрати, прибуток і репутацію підприємства.

Скорочення повторних звернень з 1,3 до 1,0 свідчить про те, що клієнти отримують повноцінний сервіс з першого разу. Це показник якості технічної та комерційної взаємодії, ефективності внутрішніх комунікацій та покращення сервісної культури.

Зростання оцінки клієнтського сервісу до 4,6 бала, зменшення часу обробки запитів до 23 хвилин та скорочення строку виконання сервісних заявок до 1,3 дня вказують на покращення організації роботи, запровадження стандартів комунікації та стимулювання персоналу до оперативного реагування. Вони прямо впливають на прибуток, лояльність клієнтів та конкурентні позиції.

Порівняння фактичних показників 2024 року із прогнозом на 2025 рік свідчить, що впровадження комплексної системи мотивації здатне радикально підвищити результативність ТОВ «АРК». Особливо значущим є стрімке зростання прибутку,

продуктивності, рівня сервісу та організаційної ефективності. Усі розглянуті зміни носять комплексний та взаємопідсилюючий характер: матеріальні стимули змінюють поведінкові моделі персоналу, нематеріальна мотивація – формує активну, лояльну і відповідальну команду, а покращені комунікації – забезпечують узгодженість дій.

У результаті підприємство отримує не лише короткостроковий економічний ефект, але й формує фундамент для довгострокової конкурентної переваги.

Упровадження комплексної системи матеріальної та нематеріальної мотивації на ТОВ «АРК» формує суттєвий позитивний вплив на ключові параметри діяльності підприємства. Запропоновані заходи забезпечують узгодження індивідуальних результатів працівників зі стратегічними цілями організації, підвищують відповідальність персоналу та зміцнюють культуру сервісної орієнтації.

Розрахунки та прогностні значення показали, що завдяки модернізованій мотиваційній політиці підприємство може досягти зростання чистого доходу на 17,7 %, збільшення продуктивності праці на 23,1 %, скорочення рівня рекламаций удвічі та підвищення чистого прибутку більш ніж у 2,5 рази. Покращення комунікацій, зменшення плинності кадрів та формування системи визнання досягнень створюють додаткові нематеріальні переваги – зростання лояльності працівників, стабільність команди та підвищення якості внутрішньої взаємодії.

У цілому результати аналізу доводять, що запропонована система мотивації має комплексний, стійкий та довгостроковий ефект, забезпечуючи зростання економічної результативності, підвищення сервісної якості та зміцнення конкурентних позицій ТОВ «АРК».

### **Висновки до розділу 3**

1. Обґрунтовано та сформовано комплексну систему удосконалення мотивації персоналу ТОВ «АРК», що поєднує модернізацію матеріальних інструментів (KPI, преміальна модель, диференціація винагороди) та розвиток нематеріальних стимулів (комунікації та система визнання досягнень). Запропоновані заходи сфокусовані на ключових проблемах: відсутності формалізованої системи стимулювання, слабкому зв'язку між результатами праці та оплатою, обмежених можливостях професійного розвитку та неструктурованих внутрішніх комунікаціях.

2. Розрахунки інтегрального ефекту впровадження оновленої системи мотивації підтверджують її значний потенціал. Прогнозні показники свідчать, що у разі реалізації запропонованих заходів підприємство може забезпечити: зростання чистого доходу з 10 269 тис. грн у 2024 р. до прогнозованих 12 080 тис. грн (+17,7 %); збільшення продуктивності праці одного працівника з 1 283,6 тис. грн до 1 580 тис. грн (+23,1 %); скорочення рекламацій з 9 % до 4 % (-55,6 %) завдяки стандартизації сервісу та впровадженню KPI технічного персоналу; зростання чистого прибутку з 214 тис. грн до 550 тис. грн (+157 %) і підвищення рентабельності господарської діяльності з 2,13 % до 4,5 %; зменшення неефективних витрат часу на 18 % через удосконалення комунікацій та організацію внутрішніх процесів.

3. Матеріальна мотивація – завдяки KPI, прозорим алгоритмам преміювання та диференціації ставок – усуває наявну суперечність між зростанням фонду оплати праці (+29,59 % у 2022–2024 рр.) та падінням прибутковості (-21,9 %). Нові підходи дозволяють перетворити фонд оплати праці на результатоорієнтований стимул, а не гарантовані витрати. Нематеріальна мотивація забезпечує якісний зсув у соціально-психологічному кліматі: формування культури визнання, прозорих комунікацій, наставництва та корпоративної взаємодії зміцнює довіру й відповідальність працівників. Це сприяє підвищенню залученості персоналу, що, за результатами

прогнозу, забезпечує покращення сервісної оцінки клієнтів з 4,1 до 4,6 балів (+12,2 %) та стабільність повторних звернень клієнтів.

У сукупності запропоновані заходи демонструють системний ефект: формують цілісну сучасну модель мотивації праці, що забезпечує стійке економічне зростання, підвищення якості сервісу та зміцнення конкурентних позицій ТОВ «АРК». Розділ 3 підтверджує, що інвестиції в модернізацію мотиваційної системи мають високу віддачу й прямо впливають на фінансову, операційну та кадрову результативність підприємства.

## ВИСНОВКИ

1. Встановлено, що мотивація праці є ключовим елементом системи менеджменту підприємства, оскільки забезпечує узгодження інтересів працівників і роботодавця та визначає рівень продуктивності, якості сервісу та конкурентоспроможності підприємства. Теоретичні підходи доводять, що ефективна мотиваційна система здатна забезпечити зростання результативності праці на 15–30 %, зниження плинності кадрів і підвищення організаційної стійкості. Таким чином, мотивація праці на підприємствах сфери послуг набуває стратегічного значення, особливо в умовах високої конкуренції та зростання вимог клієнтів.

2. Дослідження показало, що мотиваційні інструменти поділяються на матеріальні та нематеріальні, кожна група має власні переваги й обмеження. Матеріальні стимули забезпечують короткостроковий ефект, тоді як нематеріальні визначають довгострокову лояльність, ініціативність і професійне зростання. Розроблена таблиця механізмів довела, що максимального мотиваційного ефекту можна досягти лише через формування комплексної системи, що інтегрує економічні й психологічні чинники. Це створює основу для подальшого оцінювання мотиваційної політики підприємства.

3. Проведений аналіз показав, що підприємство ТОВ «АРК» має стабільну чисельність персоналу (8 осіб), позитивний соціально-психологічний клімат і чітко структуровані функціональні групи. Разом з тим виявлено невідповідність між завданнями розвитку та наявною системою управління персоналом, зокрема відсутність HR-функцій, системного навчання та чіткої мотиваційної політики. Це створює передумови для зниження продуктивності та стримування інноваційної активності.

4. Встановлено, що підприємство характеризується простотою управлінської структури та одноосібністю ухвалення рішень. Матеріальна мотивація не пов'язана з

результатами діяльності, а нематеріальна має неформальний і несистемний характер. Актуальними проблемами є: відсутність КРІ, непрозорість оцінювання, недостатня інформованість працівників, низькі можливості кар'єрного розвитку. Це зумовлює зниження залученості та обмежує продуктивність персоналу.

5. Діагностика мотиваційних інструментів показала, що матеріальні стимули обмежуються базовою заробітною платою, а преміювання фактично відсутнє. Нематеріальна мотивація представлена окремими елементами (гнучкий графік, індивідуальна підтримка), проте її системність та ефективність є недостатньою. Аналіз підтвердив високий рівень залежності внутрішньої мотивації працівників від особистих якостей керівника, що є ризиком для стійкого розвитку підприємства.

6. Проведена SWOT-оцінка показала наявність значних резервів розвитку мотиваційної політики. До сильних сторін належать стабільність кадрового складу, позитивний клімат і гнучкі умови праці. Водночас слабкими сторонами є відсутність КРІ, навчання та формалізованої системи мотивації. Можливості пов'язані з упровадженням сучасних мотиваційних інструментів, розвитку корпоративної культури та системи навчання. Загрози стосуються конкуренції на ринку праці та ризиків демотивації через невизначеність стимулювання.

7. Запропонована система КРІ і преміальних виплат забезпечує перехід від суб'єктивного до результативного управління мотивацією. Використання кількісних показників дає змогу підвищити прозорість оцінювання та стимулювати зростання індивідуальної продуктивності. Моделювання показало, що запровадження преміальної системи може забезпечити приріст продуктивності праці на 12–18 % та підвищення якості виконання завдань до 95 %. Запропоновані заходи з удосконалення внутрішніх комунікацій, розвитку персоналу, формування сервісної культури та морального стимулювання дозволять підвищити рівень залученості персоналу, знизити приховану демотивацію, покращити соціально-психологічний

клімат. Вони забезпечують довгостроковий ефект та формують основу для культури довіри й відповідальності.

8. Прогнозування показників довело, що синергія матеріальних та нематеріальних стимулів забезпечить зростання чистого доходу на 17,7 %, збільшення продуктивності праці на 23,1 %, скорочення рівня рекламацій удвічі та підвищення чистого прибутку більш ніж у 2,5 рази.. Значно покращатся показники якості сервісу, швидкість обробки звернень клієнтів та рівень кадрової стабільності. Це підтверджує економічну доцільність упровадження запропонованої мотиваційної моделі. Розроблений комплекс мотиваційних заходів формує інтегровану систему стимулювання праці, яка поєднує матеріальні, нематеріальні та організаційні інструменти. Її реалізація забезпечить зростання ефективності роботи персоналу, підвищення конкурентоспроможності підприємства та зміцнення його ринкових позицій.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Базик О.В. Мотивація персоналу у сфері управління підприємницькою діяльністю. *Економіка. Фінанси. Право*. 2024. № 7. С. 129-131.
2. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом. Підручник для студ. вищ. навч. закл. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 468 с.
3. Балановська Т.І., Михайліченко М.В., Троян А.В. Управління персоналом: навчальний посібник для здобувачів вищої освіти спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування. Київ:ФОП Ямчинський О.В., 2022. 371с.
4. Барбінова А.В. Механізм мотивації персоналу в контексті організаційної функції менеджменту. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2022. Вип. 30. С. 95-100. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ruau\\_2022\\_30\\_18](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ruau_2022_30_18)
5. 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](http://nbuv.gov.ua/UJRN/prp_2024_23_3)
6. 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](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Oif_apk_2025_2_16)
7. 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](http://nbuv.gov.ua/UJRN/gev_2024_1_18)
8. 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.
9. Дяків О.П., Островерхов В.М. Управління персоналом: навчально-методичний посібник (видання друге, переробл. і доповнено). Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 288 с

10. 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](http://nbuv.gov.ua/UJRN/gev_2022_1_14)
11. 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](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Znpchdtu_2024_25_2_10)
12. Ігнат'єва І.А., Сербенівська А.Ю. Мотивація в сучасному менеджменті: проблеми і протиріччя. *Наукові записки НаУКМА. Економічні науки*. 2019. Т. 4, вип. 1. С. 41-47. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/NaUKMAe\\_2019\\_4\\_1\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/NaUKMAe_2019_4_1_9)
13. Ляш О.І., Попович Ж.В. Мотивація та оплата праці: еволюція поглядів на сутність та методи оцінювання. *Ефективна економіка*. 2024. № 4. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2024\\_4\\_37](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_4_37)
14. Коренева Н.О. Мотиваційна складова антикризового управління персоналом під час війни. *Ефективна економіка*. 2024. № 5. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2024\\_5\\_71](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_5_71)
15. 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](http://nbuv.gov.ua/UJRN/vknutden_2024_5_11)
16. Кошеленко К.Б. Менеджмент у часи війни. Лідерство, ефективність та життєстійкість. Київ: Кінцевий бенефіціар, 2024. 319 с.
17. 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](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ektk_2022_40_3)

- 18.Кулинич Т.В. Мотивація та стимулювання праці як складова менеджменту підприємства. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2020. № 3(2). С. 31-36. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj\\_2020\\_3\(2\)\\_\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2020_3(2)__7)
- 19.Кундицький О.О., Бойко С.Т., Ряшко А.Я. Шляхи вдосконалення системи мотивації персоналу у сучасних організаціях. *Агросвіт*. 2024. № 12. С. 86-89.
- 20.Кундицький О.О., Гаца А.М., Марунчак В.О. Обґрунтування засобів нематеріальної та матеріальної мотивації працівників в сучасній організації. *Агросвіт*. 2024. № 10. С. 78-82.
- 21.Кушнірук В.С., Голіней В.Я. Мотивація персоналу як фактор підвищення ефективності використання трудових ресурсів підприємства. *Ефективна економіка*. 2024. № 6. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2024\\_6\\_58](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_6_58)
- 22.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](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2025_5(2)__8)
- 23.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](http://nbuv.gov.ua/UJRN/evngu_2024_1_13)
- 24.Малиновська Ю.Б., Зірник К.Р., Захарук Н.В., Лесик В.Й. Вплив корпоративної культури на мотивацію співробітників. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 7. С. 161-166.
- 25.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](http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2024_7_55)
- 26.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.

27. Менеджмент: навч. посіб. за ред. І. І. Кравчук, Л. В. Тарасович. Поліс. нац. ун-т. - Житомир: Бук-Друк, 2024. 381 с.
28. 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.
29. Метіль Т.К., Метіль А.С. Мотиваційний менеджмент: економічні та правові аспекти. *Економіка. Фінанси. Право*. 2025. № 8. С. 29-31.
30. Минка Ю.В. Мотиваційний менеджмент та стимулювання праці на підприємстві. *Соціально-гуманітарний вісник*. 2020. Вип. 36. С. 113-115. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/sochumj\\_2020\\_36\\_46](http://nbuv.gov.ua/UJRN/sochumj_2020_36_46)
31. Несух Л.М., Червякова О.В. Методологічні засади менеджменту в теорії та практиці управлінської діяльності. навч. посіб. Закл. вищ. освіти «Східно-європ. слов'ян. ун-т». Ужгород: Рік-У, 2024. 115 с.
32. Носань Н.С., Назаренко С.А., Мусієнко Р.В. Аналіз інтеграції технологічних інновацій у мотиваційні стратегії підприємства. *Економічний простір*. 2024. № 193. С. 21-25. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/есpros\\_2024\\_193\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/есpros_2024_193_6)
33. Обиденнова Т., Лещенко А. Інноваційні методи мотивації професійного розвитку персоналу підприємств. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія: Економіка*. 2024. Вип. 18. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/admthp\\_2024\\_18\\_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/admthp_2024_18_15)
34. Обиденнова Т.С., Лещенко А.І. Механізм мотивації працівників у контексті переходу до цифрової економіки. *Бізнес Інформ*. 2025. № 4. С. 566-572.
35. 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.
36. Основи менеджменту: навч. посіб. [Бекетов Ю. О. та ін.]. Харків. нац. автомоб.-дорож. ун-т. 2-е вид., перероб. та допов. Харків: Панов А. М. [вид.], 2024. 303 с.

37. 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](http://nbuv.gov.ua/UJRN/pedp_2024_3_9)
38. 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](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ScEdY_2025_18_78)
39. Палига І.Є., Палига Є.М. Менеджмент персоналу: підручник. Укр. акад. друкарства. Львів: Укр. акад. друкарства, 2024. 479 с.
40. Пачева Н.О., Подзігун С.М. Вплив мотиваційного менеджменту на ефективність діяльності організації. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: Економічні науки*. 2021. № 11(3). С. 42-46. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie\\_2021\\_11\(3\)\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2021_11(3)_7)
41. Пекар В.О. Різнобарвний менеджмент: еволюція мислення, лідерства та керування. 2-ге вид., допов. Харків: Фоліо, 2024. 190 с.
42. 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](http://nbuv.gov.ua/UJRN/psychsw_2024_1_22)
43. 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](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2025_199_39)
44. 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](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2025_1_32)
45. 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](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecmebi_2020_2_12)

- 46.Савенко О., Бугай О. Інноваційні підходи до удосконалення системи управління мотивацією праці на підприємстві. *Розвиток форм і методів сучасного менеджменту в умовах глобалізації: Матеріали 13-ї Всеукраїнської наук.-практ. конф.* Дніпро, 8-9.11.2025: тези доповідей. Дніпро: Поліграфічний відділ ДДАЕУ, 2025. С. 41-42.
- 47.Савчук В. Менеджмент в умовах невизначеності: business Intelligence для ТОПів. Допов. та перероб. вид. Київ: Лабораторія, 2024. 542 с.
- 48.Семикіна М.В., Коваль Л.А., Іщенко Н.А. Вдосконалення технологій мотиваційного менеджменту на основі оцінки професійного розвитку та конкурентоспроможності персоналу. *Науковий вісник Льотної академії. Серія: Економіка, менеджмент та право.* 2021. Вип. 5. С. 121-131. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/sbfaseml\\_2021\\_5\\_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/sbfaseml_2021_5_16)
- 49.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](http://nbuv.gov.ua/UJRN/emp_2024_1_1_16)
- 50.Скакунов О.І., Іванов Д.Л., Герболка І.Б. Напрями удосконалення системи мотивації в сучасній організації. *Агросвіт.* 2024. № 11. С. 171-174.
- 51.Степанова Е.Р. Мотивація та залученість персоналу як фактор стійкості бізнесу під час війни. *Бізнес Інформ.* 2025. № 4. С. 580-585.
- 52.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](http://nbuv.gov.ua/UJRN/econupr_2024_2_10)
- 53.Стрельбицька Т.А. Мотивація персоналу: історія розвитку, сучасні виклики й стратегічні підходи. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики.* 2024. № 3. С. 122-140. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efmapnp\\_2024\\_3\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efmapnp_2024_3_10)

54. Теорія прийняття управлінських рішень: навч. Посібник. К. Ф. Ковальчук та ін.. Дніпро: Дріант, 2018. 227 с.
55. Теорія та практика управління суб'єктами підприємництва: кол. моногр. за заг. ред. Т.В. Гринько. Дніпро: Біла К.О., 2020. 439 с.
56. Тибінка Г.І., Власюк О.В., Загородний Т.О. Засоби удосконалення мотивації працівників на сучасному підприємстві. *Агросвіт*. 2024. № 12. С. 82-85.
57. 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](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2024_191_20)
58. Чайка І.П., Хурса О.В. Удосконалення політики мотивації персоналу підприємства в умовах війни. *Бізнес Інформ*. 2024. № 11. С. 400-405.
59. Чукурна О.П., Тардаскіна Т.М. Менеджмент в цифровій економіці: навч. посіб. Держ. ун-т інтелект. технологій і зв'язку. Одеса: Астропринт, 2024. 372 с.
60. Шаповал О.А. Мотиваційний механізм регулювання системи управління персоналом. *Економічний простір*. 2024. № 189. С. 153-156. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros\\_2024\\_189\\_30](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2024_189_30)
61. 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](http://nbuv.gov.ua/UJRN/grsc_2024_35_13)
62. Шкільняк М.М, Овсянюк-Бердадіна О.Ф., Крисько Ж.Л., Демків І.О. Менеджмент: підручник. Тернопіль: ЗУНУ, 2022 р. 258 с.