

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

ЗАГОРОДНА Оксана Володимирівна

**Інноваційні підходи до нематеріальної мотивації у сучасних
організаціях / Innovative approaches to non-material motivation in modern
organizations**

спеціальність 073 «Менеджмент»
освітня програма – Управління персоналом

Кваліфікаційна робота за ступенем вищої освіти «Бакалавр»

Виконала студентка групи МЕНУП-41
О. В. Загородна

підпис

Науковий керівник
к.е.н., доцент Прохоровська С. А.

підпис

Випускню кваліфікаційну роботу
допущено до захисту

«__»_____ 2025 р.

Зав. кафедри, д.е.к., професор

М. М. Шкільняк

Прізвище, ініціали

підпис

ТЕРНОПІЛЬ, 2025

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ МАТЕРІАЛЬНОЇ ТА НЕМАТЕРІАЛЬНОЇ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ	5
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ НЕМАТЕРІАЛЬНОЇ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «КОНТІНЕНТАЛ ФАРМЕРЗ ГРУП»	15
2.1. Діагностика діяльності ТОВ «Контінентал Фармерз Груп» у системі мотивації персоналу	15
2.2. Аналіз стану застосування інноваційних підходів до нематеріальної мотивації персоналу	22
РОЗДІЛ 3. ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙ ДЛЯ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ НЕМАТЕРІАЛЬНОЇ МОТИВАЦІЇ В КОМПАНІЇ	32
ВИСНОВКИ	40
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	42
ДОДАТКИ	47

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. В умовах постійних змін в соціально-економічному середовищі, глобалізації та цифровізації економіки, основним чинником, що визначає конкурентоспроможність сучасних організацій є персонал. Саме від професіоналізму, готовності до ініціатив та рівня залучення працівників залежить не лише стабільне функціонування компанії, а й її здатність до запровадження інновацій та зростання. Задля того щоб працівники прагнули реалізовувати свій потенціал в інтересах компанії, вони мають бути правильно вмотивовані. Традиційні методи стимулювання, які часто використовують більшість компанії, такі як заробітна плата, премії, надбавки є важливими, проте дедалі частіше їх виявляється недостатньо в умовах високої конкуренції та постійних змін в очікуваннях працівників. Саме тому зростає необхідність у запровадження нематеріальних методів до формування мотиваційної системи із врахуванням нових підходів, які будуть орієнтовані на індивідуальні потреби, цінності, внутрішні мотиви та прагнення працівників. Інноваційність у підходах до нематеріального стимулювання стає ключовим чинником успішного управління персоналу, оскільки такі заходи дозволять не лише підвищити ефективність, а й сформувати сприятливий психологічний клімат, зміцнити корпоративну культуру та підвищити імідж організації.

Аналіз останніх досліджень та наукових праць. Питання нематеріальної мотивації персоналу та її інноваційних підходів стало об'єктом досліджень для багатьох вчених: Т. Бондар, І. Варіс, О. Кравчук, Є. Парашук, Р. Винничук, О. Гаврилова, І. Горбаль, О. Єльці, Т. Жолонко, О. Гребінчук, С. Прохоровська, Л. Заставнюк, В. Ігнатюк, А. Колот, Н. Кодратенко, М. Волкова, М. Магомедова, О. Кравчук, І. Варіс, С. Леськова, Т. Остапчук, С. Бірюченко, І. Процик, Н. Кара.

Мета кваліфікаційної роботи. Дослідження сутності, значення та ролі інноваційних підходів нематеріальної мотивації персоналу сучасних організацій, а також визначення шляхів підвищення ефективності їх застосування для забезпечення стабільного розвитку та конкурентоспроможності підприємства.

Завдання:

- розглянути теоретичні засади матеріальної та нематеріальної мотивації персоналу, а також вивчити методичні підходи до їх аналізу;
- провести діагностику діяльності ТОВ «Контінентал Фармерз Груп» щодо забезпечення мотивації персоналу;
- проаналізувати стан застосування інноваційних підходів до нематеріальної мотивації персоналу в компанії;
- дослідити зарубіжний досвід впровадження інновацій для удосконалення системи нематеріальної мотивації;
- розробити практичні рекомендації щодо покращення системи нематеріальної мотивації персоналу в ТОВ «Контінентал Фармерз Груп».

Об'єкт дослідження – процес нематеріальної мотивації персоналу в ТОВ «Контінентал Фармерз Груп».

Предмет дослідження – теоретико-методологічні, інноваційні підходи до нематеріальної мотивації персоналу та їх вплив на діяльності підприємства.

Методи дослідження. Теоретичною та методичною основою стали праці вітчизняних і зарубіжних вчених, що досліджують нематеріальну мотивацію персоналу. Для виконання роботи було використано загальнонаукові та спеціальні методи. Індукція та дедукція застосовувались для вивчення теоретичних аспектів понять «нематеріальна мотивація». Системний підхід дав змогу виявити чинники, які впливають на ефективність мотивації. Методи статистичного аналізу використовувалися для обробки даних про рівень задоволеності персоналу. Для дослідження системи мотивації ТОВ «Контінентал Фармерз Груп» було проведено соціологічне опитування методом анкетування. Результати дослідження були представлені за допомогою графічних методів, зокрема діаграм і таблиць.

Апробація. За результатами дослідження опубліковано тези доповідей на тему «Роль ділової репутації в посиленні мотивації персоналу підприємства» у Збірнику науково-практичної конференції «Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні» (Тернопіль, ЗУНУ, 2024).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ МАТЕРІАЛЬНОЇ ТА НЕМАТЕРІАЛЬНОЇ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

В сучасних економічних умовах, розвиток організації значною мірою залежить від ефективності управління персоналом. Ключовим елементом цього процесу є мотивація працівників, що визначає ступінь активності персоналу, рівень його залучення до діяльності компанії та готовність докладати зусилля задля досягнення як особистих, так і корпоративних цілей. Успішна мотиваційна система сприяє зміцненню корпоративної культури, покращенню взаємовідносин у колективі та підвищенню конкурентоспроможності організації загалом. В умовах конкуренції за кваліфікованими спеціалістами мотивація стає інструментом не лише підвищення ефективності, а й утримання працівників, їх професійного розвитку та адаптації до змін.

Термін «мотивація» походить від латинського слова «*movere*», яке дослівно перекладається як «рухатися». Його основою є поняття «мотив» – внутрішній стан індивіда, який визначає його потреби, прагнення та стимули до діяльності.

У своїй роботі «Чотири принципи достатньої причини» (1890–1910 рр.) Артуром Шопенгауером вперше був використаний та введений термін «мотивація» в науковий обіг. Раніше філософи та вчені для пояснення регульованої мотивацією поведінки використовували терміни «бажання» та «стимул». Поняття мотивації з часом зазнало суттєвих змін, пройшло кілька стадій розвитку – від традиційної моделі «батога і пряника» (покарання та винагороди) перейшло до сучасних підходів, де працівник розглядається як центральний елемент організаційної системи та є рушійною силою розвитку [1, 21; 15].

У сучасній науковій літературі існують різні підходи до трактування поняття мотивації. У таблиці 1.1 зібрано та узагальнено погляди різних учених щодо суті цього явища. Ці підходи відображають багатогранність самого поняття

мотивації та підкреслюють її значення як ключового чинника управління персоналом.

Таблиця 1.1

Трактування поняття «мотивація персоналу» дослідниками

Автор	Трактування
Колот А. М.	«сукупність рушійних сил, які спонукають людину до виконання певних дій» [12, с. 6].
Єльць О. П.	«це процес впливу (система дій) на індивіда з метою спонукання його до певної діяльності шляхом пробудження в нього необхідних мотивів» [6].
Заставнюк Л. І.	«спонукання до дії; динамічний процес психічного та фізичного планування, що керує поведінкою людини, що визначає її організованість, рухливість і стійкість; здатність людини активно задовольняти потреби» [8].
Горбаль Н. І., Мальничук К. Ю.	«це управлінська діяльність, яка забезпечує процес спонукання себе та інших людей до дій, спрямованих на досягнення особистих цілей або цілей організації» [5].
Козинець А.	«сукупність внутрішніх і зовнішніх сил, що спонукають людину до діяльності та спрямовують її на досягнення особистих цілей та цілей організації» [11].

Примітка. Створено автором на основі [5; 6; 8; 11; 12, 6].

Різні підходи до трактування поняття «мотивація персоналу» свідчать про його багатогранність, що охоплює різноманітні інструменти стимулювання та заохочування працівників до ефективної роботи. У науковій літературі можна знайти безліч концепцій мотивації персоналу, кожна з яких має власну теоретичну основу та підходи до стимулювання працівників. Одні концепції базуються на психологічних аспектах, таких як потреби, цінності, прагнення, стимули до самореалізації працівника. Інші ж моделі ґрунтуються на матеріальних чинниках, включаючи систему винагород, премії, соціальні виплати.

Доцільно також розглянути судження Колота А. М. та Цимбалюк С. О. стосовно мотивації, які розглядають її не як постійне, незмінне явище а як динамічний, неперервний і циклічний процес. Автори стверджують, що потреби у працівників виникають постійно та спонукають їх до дій. Якщо зусилля, які були спрямовані на задоволення певної потреби дали позитивний результат, тоді людина прагне повторити успішний досвід та водночас переходить до

задоволення потреб вищого рівня. Натомість невдача спонукає її до нових спроб та часто із прикладанням більших зусиль. Спектор потреб різноманітний та численний, тому задовільнити їх одночасно неможливо. Саме це зумовлює постійну присутність мотивації на кожному етапі трудової діяльності. Крім того, більшість потреб мають повторювальний характер. Після їхнього задоволення вони виникають знову та спонукають працівника до нових дій та досягнень. Такий процес забезпечує постійне особистісне та професійне зростання працівника та стимулює до самореалізації [13, с. 27].

Узагальнюючи вищесказане, можна зробити висновок, що мотивація є рушійною силою, яка спонукає до певної діяльності, спрямованої на досягнення поставлених цілей або задоволення конкретних потреб. Вона впливає на поведінку працівника та стимулює до його розвитку, ініціативності та досягнення цілей.

Мотивація персоналу є одним із ключових факторів, що впливає на досягнення стратегічних цілей організації. Проте, окрім цього, вона має вирішальне значення для реалізації ряду інших завдань, які сприяють ефективному функціонуванню підприємства в цілому. За словами Прохоровської С. А. мотиваційна система організації націлена на вирішення таких важливих завдань:

- стимулювання персоналу до якісного та своєчасного виконання поставлених завдань;
- підвищення рівня продуктивності праці;
- формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі;
- зменшення рівня плинності кадрів;
- залучення та утримання висококваліфікованих та компетентних спеціалістів;
- посилення лояльності працівників до підприємства та керівництва;
- розвиток корпоративного духу та укріплення культури [26].

Дієва система мотивації працівників сприяє зростанню продуктивності, оскільки люди працюють результативніше, коли їхні зусилля гідно оцінюються.

Висока мотивація знижує рівень звільнень, що дозволяє компанії оптимізувати витрати на пошук і адаптацію нових спеціалістів. Крім того, ефективні мотиваційні механізми зміцнюють репутацію роботодавця та роблять підприємство привабливішим для потенційних кандидатів. Ще одним позитивним наслідком є зменшення ризику професійного вигорання, оскільки правильно побудована система стимулювання сприяє збалансованому розподілу робочого навантаження та формуванню здорового мікроклімату в колективі.

Мотивація праці виконує низку важливих функцій, що сприяють не тільки покращенню результативності праці, а й загальному розвитку організації. Вона допомагає формувати правильні орієнтири для працівників, визначає пріоритети в їхній діяльності та забезпечує ефективне використання трудових ресурсів. Завдяки цьому мотивація стає потужним інструментом управління, що впливає на всі аспекти роботи колективу, створюючи сприятливу атмосферу для досягнення корпоративних цілей (рис. 1.1).

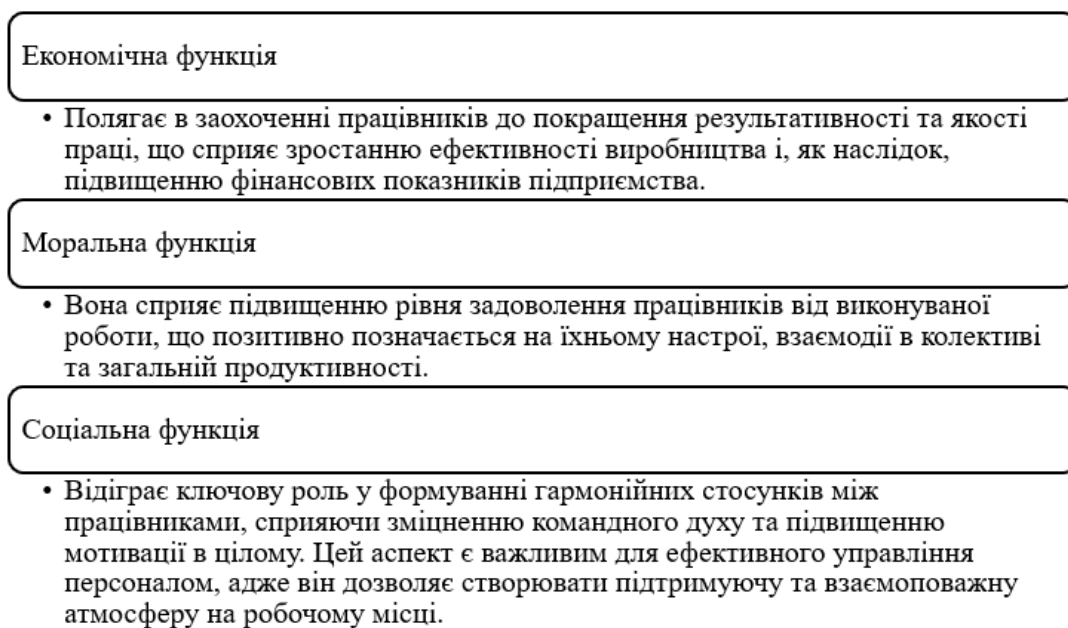


Рис.1.1. Функції мотивації персоналу.

Примітка. Підготовлено з урахуванням [22].

Традиційно мотивацію у сфері праці поділяють на матеріальну та нематеріальну, кожна з яких виконує специфічні функції та впливає на ефективність діяльності персоналу по-різному.

Матеріальна мотивація є потужним інструментом стимулювання персоналу, який безпосередньо впливає на рівень продуктивності, залученість та лояльність працівників. Вона базується на застосуванні фінансових механізмів, що заохочують до якісного виконання посадових обов'язків і сприяє до досягнення стратегічних цілей компанії [24].

Центральним елементом матеріальної мотивації є заробітна плата, яка виконує не лише функцію компенсації за виконану роботу, а й є важливим фактором соціального статусу та визнання. Ефективно побудована система преміювання дозволяє заохочувати як індивідуальні, так і колективні досягнення. Це можуть бути як фіксовані бонуси за виконання планових показників, так і гнучкі премії, які залежать від особистих результатів або загального внеску в розвиток компанії. Додатково в компаніях застосовуються різноманітні надбавки – за стаж, рівень кваліфікації, складні умови праці, нічні зміни тощо [1].

Однак матеріальна мотивація не обмежується лише прямими грошовими виплатами. Вона також включає широкий спектр компенсаційних механізмів, спрямованих на підвищення рівня добробуту працівників. До них належать соціальні пакети, що охоплює медичне страхування, компенсацію транспортних витрат, безкоштовне харчування, оплату мобільного зв'язку чи навіть забезпечення корпоративним житлом.

Особливе значення має фінансова підтримка професійного розвитку, яка дозволяє компанії інвестувати у працівників, підвищуючи їхню кваліфікацію та конкурентоспроможність. Оплата навчальних курсів, сертифікацій, тренінгів та програм підвищення кваліфікації мотивує працівників до саморозвитку, що у свою чергу позитивно позначається на ефективності їхньої роботи.

Нематеріальна мотивація є важливою складовою системи стимулювання персоналу, яка спрямована на задоволення внутрішніх потреб працівників, формування їхньої лояльності та підвищення загальної ефективності роботи. Вона не передбачає безпосереднього фінансового винагородження, проте має вагомий вплив на продуктивність, рівень залученості та корпоративну культуру.

На рис. 1.2 представлено основні методи нематеріальної мотивації, які широко застосовуються в сучасних підприємствах.

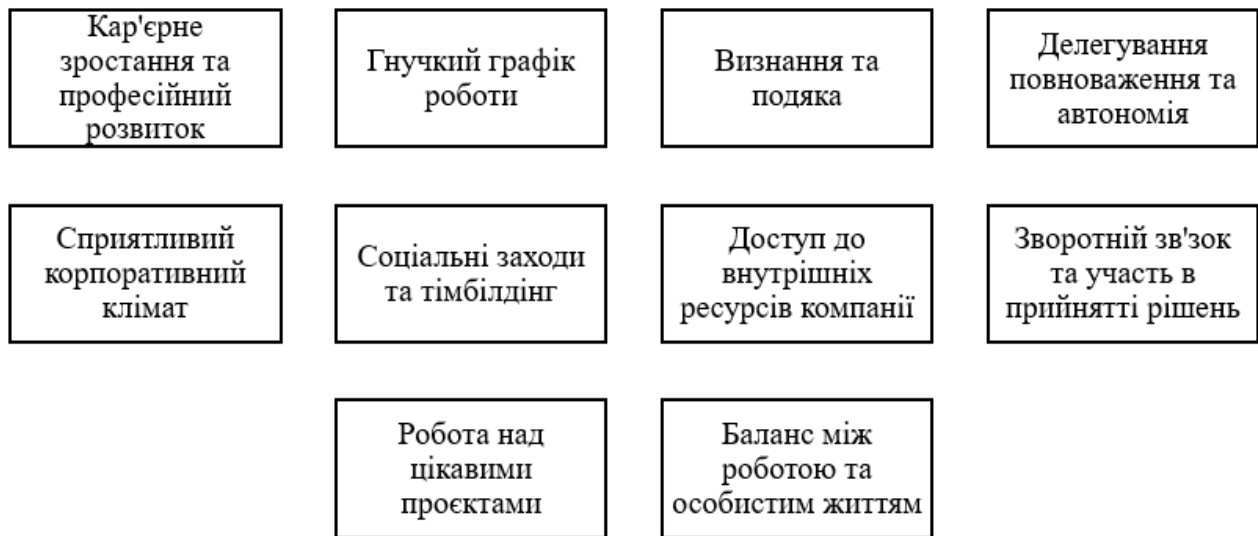


Рис.1.2. Основні підходи до нематеріальної мотивації.
Примітка. Створено автором на основі [11].

Одним із ключових аспектів нематеріальної мотивації є визнання досягнень працівників, зокрема через публічну похвалу, вручення грамот, нагород або сертифікатів за високі результати у роботі. Це значно підвищує рівень задоволеності персоналу та стимулює їх до подальшого професійного розвитку. Важливою складовою також є кар'єрне зростання – можливість підвищення на посаді, участь у цікавих проєктах або розширення обов'язків додає працівникам мотивації та почуття значущості їхньої діяльності.

Ще одним ефективним методом є залучення працівників до процесу ухвалення рішень. Надання можливості висловлювати свої ідеї, брати участь у стратегічному плануванні або впливати на робочі процеси, що сприяє відчуттю власної значущості та відповідальності.

Також до системи нематеріальної мотивації в організації відноситься створення комфортних умов праці. Сучасно обладнані робочі місця, зони відпочинку, гнучкий графік роботи, можливість віддаленої роботи або додаткові вихідні дні позитивно впливають на загальну продуктивність та рівень задоволеності персоналу.

Не менш важливу роль відіграє корпоративна культура. Спільні заходи, тимблдинги, навчальні тренінги та корпоративні свята сприяють згуртованості колективу та зміцненню командного духу.

Існує кілька підходів до класифікації нематеріальної мотивації. Проте, загалом її можна поділити на чотири основні види: моральну, соціальну, психологічну та організаційну [9]. Кожен із них відіграє важливу роль у стимулюванні персоналу та формуванні сприятливого робочого середовища.

Моральна мотивація ґрунтується на потребі працівника у визнанні та повазі з боку колективу й керівництва. Одним із найдієвіших способів її реалізації є відзначення досягнень, яке може включати публічне схвалення, розміщення імен на дошці пошани, нагородження грамотами, відзнаками та сертифікатами [9].

Психологічна мотивація базується на природній потребі людини у спілкуванні та соціальній взаємодії. Формування комфортного робочого середовища має враховувати інтереси всіх працівників, сприяючи їхній згуртованості та ефективній комунікації [9].

Організаційна мотивація виражається через створення сприятливих умов праці, забезпеченні зручного робочого місця, доступу до якісного харчування та можливості для відпочинку під час перерв [9].

Соціальна мотивація спрямована на підвищення почуття власної значущості працівника через залучення до процесу ухвалення рішень, надання можливості впливати на управлінські процеси та через делегування важливих завдань [9].

Ефективна система мотивації персоналу ґрунтується на гармонійному поєднанні матеріальних і нематеріальних стимулів, що не лише підвищує продуктивність, а й зміцнює лояльність працівників та формує позитивний робочий клімат. Гнучкий підхід, який враховує індивідуальні потреби, професійні амбіції та цінності працівників, сприяє зростанню їхньої участі та забезпечує постійний розвиток компанії в конкурентному бізнес-середовищі.

У багатьох зарубіжних державах сформувалися унікальні підходи до стимулювання персоналу, що враховують національні особливості, соціальні цінності та економічні умови. Серед найбільш відомих моделей мотивації виділяють японську, американську, англійську, французьку, шведську та німецьку, кожна з яких має свої характерні риси та механізми стимулювання працівників (Додаток А).

Для того щоб система мотивації ефективно функціонувала та відповідала потребам підприємства, необхідно регулярно її аналізувати, оцінювати та вдосконалювати. Визначення ефективності системи управління мотивацією персоналу здійснюється за допомогою різних методів та інструментів. Серед них можна виділити найпоширеніші підходи до оцінки ефективності мотиваційної системи:

- Оцінка за ключовими показниками ефективності (KPI) – дає змогу чітко визначити критерії оцінки результативності системи мотивації персоналу. До таких показників належать зростання продуктивності праці, зменшення рівня плинності кадрів, поліпшення корпоративної культури;
- Анкетування та опитування персоналу – використання дозволяє отримати детальний зворотний зв'язок від працівників щодо рівня задоволеності роботою, сприйняття мотиваційних заходів і загальної ефективності системи стимулювання;
- Метод спостереження та аналіз робочого процесу – передбачає безпосереднє відстеження поведінки працівників і виконання ними посадових обов'язків у реальних умовах. Це дозволить зрозуміти який із методів буде дієвіший відносно до того чи іншого працівника;
- Оцінка фінансових показників. Ефективність системи мотивації можна вимірювати через аналіз фінансових аспектів діяльності підприємства. До ключових індикаторів належать витрати на персонал, рентабельність, динаміка продажів та загальна прибутковість;

- Експертний аналіз – запрошення незалежних фахівців або консультантів у сфері управління персоналом дозволить отримати професійну оцінку дієвості системи мотивації;

- Бенчмаркінг та порівняльний аналіз – дослідження та зіставлення підходів до мотивації персоналу на аналогічних підприємствах задля оцінювання конкурентоспроможності системи стимулювання [22].

Цифровізація дедалі частіше виступає ключовим чинником у трансформації підходів до мотивації персоналу. Вона впливає не лише на способи стимулювання працівників, а й на характер їхньої взаємодії з організацією. Сучасні цифрові технології забезпечують оперативний доступ до інформації, сприяють гнучкості у виконанні професійних обов'язків та надають можливість індивідуально підходити до навчання та розвитку, що позитивно впливає на рівень задоволення працівників роботою та підвищує їхню залученість до внутрішніх процесів підприємства.

Упродовж останніх років розвиток ринку цифрових HR-технологій відзначається низкою ключових тенденцій. Зокрема, спостерігається зростання попиту на впровадження новітніх технологічних рішень у процеси управління персоналом, серед яких домінують штучний інтелект, машинне навчання та автоматизація основних HR-функцій. Набуває поширення застосування технологій доповненої та віртуальної реальності у програмах професійного навчання і розвитку працівників. Значну увагу приділяють також аналітиці HR-даних і метрик, що дозволяє приймати обґрунтовані рішення на основі даних. Активно впроваджуються HR-чат-боти та віртуальні асистенти, що оптимізують комунікаційні процеси всередині організацій [15].

З метою вдосконалення системи управління мотивацією працівників, організації впроваджують спеціалізовані цифрові інструменти, зокрема такі як «SAP HCM, Oracle HCM, Dynamics 365 Human Resources, Workable, Hurma, PeopleForce, BambooHR, Zoho People та BAS ERP Управління персоналом» [2]. Вони дозволяють не лише автоматизувати HR-процеси, а й забезпечити постійний моніторинг індивідуального прогресу персоналу, налаштовувати

зворотний зв'язок у режимі реального часу, формувати прозорі механізми оцінки досягнень. Крім того, цифровізація сприяє переходу від ієрархічної моделі управління до більш відкритої та орієнтованої на партнерство. Завдяки цьому працівники не просто виконують завдання, а й активно впливають на процеси прийняття рішень, що формує атмосферу довіри, підтримки та внутрішньої мотивації.

Отже, мотивація персоналу виступає ключовим чинником ефективного управління в сучасних організаціях, оскільки саме вона забезпечує досягнення стратегічних цілей, стимулює розвиток і підвищує конкурентоспроможність компанії. Правильно побудована система мотивації – як матеріальної, так і нематеріальної – дозволяє не лише збільшити продуктивність праці, але й сформувати позитивний психологічний клімат у колективі, знижувати плинність кадрів, залучати та утримувати кваліфікованих спеціалістів. Водночас мотивація сприяє розвитку корпоративної культури, посиленню лояльності працівників, зменшенню ризику вигорання та формуванню атмосфери залученості. Таким чином, можна стверджувати, що ефективна мотиваційна політика є необхідною умовою сталого розвитку підприємства, його успіху та зміцнення позицій на ринку.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ НЕМАТЕРІАЛЬНОЇ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «КОНТІНЕНТАЛ ФАРМЕРЗ ГРУП»

2.1 Діагностика діяльності ТОВ «Контінентал Фармерз Груп» у системі мотивації персоналу

«Контінентал Фармерз Груп» – один із провідних агрохолдингів України, що спеціалізується на вирощування сільськогосподарських культур, зокрема пшениці, ячменю, кукурудзи, соняшнику, ріпаку, сої, буряку, картоплі та їхній подальшій реалізації. Контінентал – «сільськогосподарська компанія з міжнародними інвестиціями, яка працює у Західноукраїнському регіоні, залучаючи в свою команду найкращих професіоналів галузі і застосовуючи у своїй діяльності передові практики агровиробництва, новітні технології та сучасну техніку» [30]. Компанія утворилась в 2019 році у зв'язку з об'єднанням двох великих вітчизняних агропідприємств – «МПІА Агрохолдинг», яка була створена в 1992 році та «Continental Farmers Group» (CFG), заснована у 2006 році. Об'єднання стало можливим завдяки міжнародним інвестиціям акціонерного товариства SALIC (Saudi Agricultural and Livestock Investment Company), що є частиною Фонду державних інвестицій Королівства Саудівська Аравія.

Злиття двох потужних компаній в один великий агрохолдинг посприяло не лише залученню іноземних інвестицій в українську економіку, а й дозволило впровадити західні принципи ведення агробізнесу та сучасні бізнес-стандарти. Що також важливо це стало базою для подальшого вивчення та розвитку передових підходів до управління ресурсами агробізнесу, запровадженню інноваційних технологій та підвищенню ефективності діяльності. Консолідація компаній дозволила об'єднати значні виробничі потужності, покращити ланцюги постачання, гарантувати високий показник якості продукції та розширити партнерські зв'язки на вітчизняному та на міжнародному ринках.

За результатами Ukrainian Business Award у 2024 році компанія «Контінентал Фармерз Груп» потрапила у ТОП-15 провідних агрохолдингів України, що свідчить про її значний внесок у розвиток аграрного сектору країни та підтверджує її статусу як одного із лідерів галузі [31]. Не менш важливим досягненням є відзначення компанії в рейтингу «Найкращі роботодавці України» журналу «ТОП-100. Рейтинг найкращих», як перспективної компанії, що надає можливість розвитку для молодих спеціалістів [28].

У своїй діяльності компанія керується зрозумілими принципами, що допомагають будувати стратегічні цілі, розвивати та підтримувати високий рівень довіри серед працівників, партнерів та громад (рис. 2.1). Саме завдяки комплексному поєднанню цих принципів компанія забезпечує високі результати діяльності, злагоджену командну роботу та високий рівень репутації на ринку.

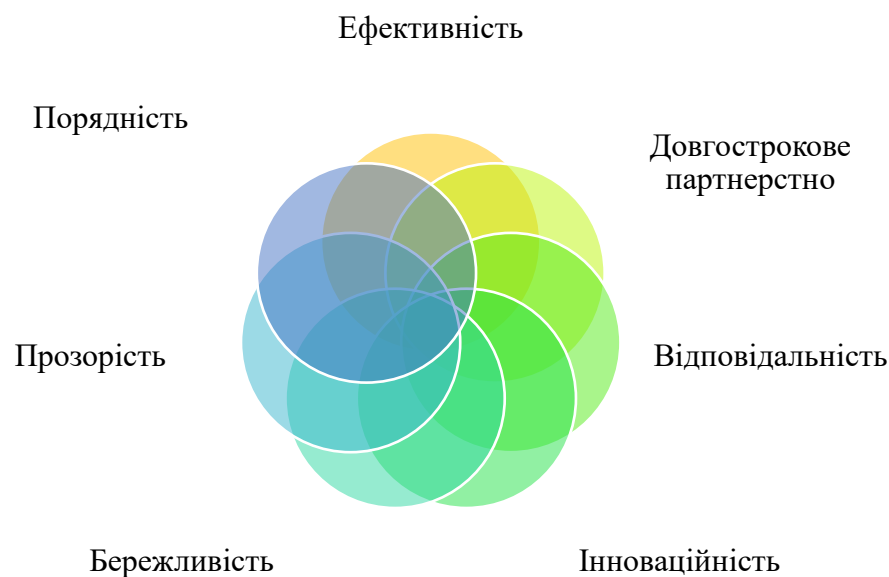


Рис.2.1. Цінності ТОВ «Контінентал Фармерз Груп».

Примітка. Створено автором на основі [30].

На сьогоднішній день компанія є однією із найбільших аграрних компаній в Західній Україні, оскільки здійснює господарську діяльність на 195 тисячах гектарів земель, які розміщені в найбільш родючих регіонах у Тернопільській, Львівській, Хмельницькій, Чернівецькій та Івано-Франківській областях. Для ефективного використання обмежених земельних ресурсів компанія поєднує

багаторічний досвід ведення сільськогосподарського виробництва із застосуванням передових агротехнологій, сучасним обладнанням та технікою [30].

У своєму розпорядженні компанія володіє шістьма потужних елеваторами та трьома сучасними зерносушильними комплексами, що дозволяє забезпечити одночасне зберігання понад 630 тис. тонн зерна. У 2024 році місткість підприємства було значно збільшено завдяки купівлі елеватора у селі Красне (Львівська обл.) з можливістю зберігання 120 тис. тонн продукції [30].

У напрямі виробництва насіння компанія експлуатує два сучасні заводи з обробки та виведення насіння розташованих в місті Хоростків (Тернопільська обл.) та селі Батятичі (Львівська обл.), які здатні щоденно обробляти 420 тонн зерна та забезпечувати його чистоту на рівні 99,8%. «Контінентал Фармерз Груп» є один із найбільших виробників картоплі в Україні, для зберігання якої використовує 5 потужних картоплесховища розташованих в Львівській та в Тернопільській областях, а також компанія володіє власним крохмальним заводом [30].

Компанія приділяє значну увагу реалізації соціальних ініціатив, спрямованих на розвиток громад, в яких веде господарську діяльність. Дані проєкти спрямовані на покращення якості життя місцевого населення громад, забезпечення сталого розвитку сіл та містечок та створення передумов для економічного розвитку. Компанія інвестує в благоустрій та інфраструктуру, зокрема передає необхідний інвентар громадам, проводить ремонт доріг, відновлює автобусні зупинки. Особливу увагу приділяє освітньому, культурному та спортивному розвитку молоді через надання допомоги навчальним закладам, будинкам культури, спортивним клубам у вигляді обладнання, техніки, інвентаря чи фінансової підтримки. Також компанія активно співпрацює із медичними закладами, надаючи їм необхідний медичний інвентар, обладнання та оргтехніку, фінансує ремонт місцевих амбулаторій та фельдшерсько-акушерських пунктів.

Аграрна сфера як одна із ключових в Україні потребує значної залученості працівників до виробничих процесів, саме тому ефективне функціонування компанії наряду залежить від рівня мотивації персоналу. Система мотивації персоналу підприємства базується на поєднанні матеріальних і нематеріальних стимулів. На рисунку 2.2 наведено систему мотивації персоналу ТОВ «Контінентал Фармерз Груп».



Рис. 2.2. Система мотивації персоналу ТОВ «Контінентал Фармерз Груп». Примітка. Сформовано автором на основі даних компанії.

У мотиваційній політиці компанії визначальним чинником, що забезпечує її конкурентоспроможність на ринку та сприяє підвищенню продуктивності праці виступають матеріальні стимули. Одним із головних елементів матеріальної мотивації є заробітна плата. У компанії використовується системний підхід до формування рівня оплати праці працівників, що базується на комбінації фінансових результатів діяльності компанії в цілому та індивідуальних результатів окремого працівника. Третім елементом системи виступають посадові оклади, що встановлюються компанією згідно ринкової заробітної плати, цінності окремого спеціаліста та його конкурентоспроможності на ринку праці.

Задля забезпечення справедливої винагороди для персоналу компанії в залежності від їхньої кваліфікації та рівня складності виконання роботи використовують різні форми оплати праці. До основних форм оплати належать посадовий оклад та тарифна ставка, які вважаються загальноприйнятими у національній практиці. Разом із тим у компанії практикують встановлення й інших форм оплати праці, а саме: відрядної, погодинної та відрядно-преміальної в залежності від функціональних обов'язків.

Процес перегляду розміру заробітної плати (посадових окладів) здійснюється, як правило, один раз на рік у період з березня по липень. Основними критеріями для внесення змін до рівня оплати праці є результати огляду ринку заробітної плати за відповідними посадами, а також оцінка конкурентоспроможності працівників різних кваліфікаційних рівнів на ринку праці. Між періодами щорічного перегляду в компанія здійснює індексацію заробітної плати з урахуванням офіційного рівня інфляції в державі.

З метою підвищення мотивації персоналу та посилення корпоративної культури в компанії, окрім заробітної плати, яка є основним матеріальним стимулом, також активно використовують систему доплат, премій та бонусів. Доплати призначаються за виконання працівниками окремих видів робіт або за роботу в особливих умовах, що виходять за межі основних трудових обов'язків. Система преміювання характеризується виплатою винагороди за бережливе ставлення до сільськогосподарської техніки, за високі показники праці та інші види. Окрему категорію становлять фіксовані виплати, які надаються працівникам у зв'язку з важливими особистими або сімейними подіями. До таких виплат належать привітання з нагоди ювілейних дат (зокрема 50- та 60-річчя), матеріальна підтримка у разі хвороби, допомога на поховання працівника або членів його родини, а також виплати у зв'язку з народженням дитини.

У рамках реалізації системи матеріальної мотивації персоналу компанія активно надає серію компенсацій та пільг, що сприяють покращенню рівня умов праці та посиленню лояльності працівників до компанії. В компенсаційній політиці компанії передбачено надання фінансової допомоги на оренду житла

окремим категоріям працівників, які на тимчасовій чи на постійній основі змінюють регіон проживання задля виконання посадових обов'язків. Крім того, компанія реалізовує додатковий рівень соціальних гарантій та турботи про стан здоров'я персоналу, саме тому пропонує програми добровільного медичного страхування та страхування від нещасних випадків. Не менш важливим аспектом політики компанії є можливість використання службового автомобіля певним категоріям працівників. Згідно внутрішніх регламентів компанії також активно використовується політика відшкодування витрат пов'язаних із використанням приватного автомобіля в робочих цілях, що включає витрати на паливе та амортизаційні витрати.

Згідно внутрішньої програми підтримки працівників, в компанії надається можливість отримання безвідсоткової позики, розмір якої не може перевищувати трьох середньомісячних заробітних плат та період її повернення становить до одного року. Фінансова допомога надається за наявності бюджету та встановлюється згідно визначених пріоритетів. У першу чергу розглядаються запити, пов'язані з витратами на лікування самого працівника, далі – лікування членів його родини, а також подолання наслідків пошкодження особистого майна або його втрати.

У сучасних соціально-економічних умовах, коли традиційні фінансові стимули часто не можуть забезпечити довготривалу співпрацю працівника з організацією, особливого значення набувають нематеріальні методи мотивації. До питання нефінансових стимулів компанія підходить комплексно та використовує низку заходів пов'язаних із забезпеченням комфортних умов праці, кар'єрного та особистісного розвитку, гнучкістю робочого графіку та створенню сприятливого психологічного клімату.

Насамперед, значну увагу компанія приділяє забезпеченню можливостей для кар'єрного та професійного зростання. Працівникам можуть брати участь як у внутрішніх освітніх ініціативах організованих компанією (тренінги, корпоративне вивчення англійської мови, майстер-класи), так і зовнішніх програмах (воркшопи, форуми, семінари, курси). Задля ефективного поширення

знань в компанії практикують програму «внутрішнього тренера», яка передбачає залучення досвідчених працівників до наставництва. Не менш важливою освітньою ініціативою, яка сприяє сталому розвитку є запровадження програми стажування «Майбутнє Контінентал» для студентів та випускників навчальних закладів за інженерним, агрономічним та бухгалтерським напрямками. Під час програми учасникам надається наставник (досвідчений працівник компанії), який супроводжуватиме їх під час стажування та передає теоретичні та практичні знання [30].

Не менш значна увага приділяється кар'єрному розвитку персоналу та формуванню кадрового резерву з числа перспективних спеціалістів із сильними лідерськими якостями та мотивацією до саморозвитку на керівні посади. Для таких фахівців складається індивідуальний план розвитку на основі низки тестувань та інтерв'ю по компетенціям, який включає особисті цілі працівників, їхні амбіції та потреби компанії.

У контексті зростання мобільності трудових ресурсів та необхідності у поєднанні функціональних обов'язків із індивідуальними потребами, компанія надає можливість гнучкої організації праці. Працівники мають змогу працювати у віддаленому форматі із дому або ж за гібридною моделлю роботи.

Наступним важливим елементом нематеріальної мотивації, що сприяє створенню позитивного робочого середовища та підвищенню задоволеності від роботи – є використання регулярних практик пов'язані із визнанням заслуг та досягнень працівників. Крім того, працівників активно залучають до внутрішніх ініціатив, а їхня думка враховується для прийняття важливих рішень.

«Контінентал Фармерз Груп», як соціально відповідальна компанія, займається розвитком волонтерської діяльності, соціальних ініціатив та надає можливість працівникам відчувати свою значущість у широкому суспільному контексті. Вони мають змогу брати участь у соціальних проєктах та працювати над благоустроєм громад. Навіть у непростий для країни час компанія залишається відповідальною перед своїми працівниками — зберігає робочі місця

мобілізованим, підтримує ветеранів і допомагає їм адаптуватися до мирного життя.

2.2. Аналіз стану застосування інноваційних підходів до нематеріальної мотивації персоналу

Задля дослідження стану системи нематеріальної мотивації персоналу ТОВ «Контінентал Фармерз Груп» було проведено соціологічне опитування методом анкетування. Основні завдання опитування полягали у аналізі рівня задоволеності працівників щодо наявних інструментів нематеріальних стимулів, визначенні основних факторів, які впливають на їхню мотивацію та встановленні рекомендацій щодо вдосконалення системи нематеріальної мотивації. В компанії працює 2568 осіб різних категорій, які забезпечують її ефективне функціонування та розвиток. Нами був розроблений інструментарій соціологічного опитування, що охопив 75 осіб, відібраних за квотною вибіркою. Опитаним пропонувалось відповісти на питання різних типів: закриті питання, питання з можливістю вибору декількох варіантів та відкрите питання.

Серед респондентів у проведенні дослідження взяли участь 65,3% чоловіків та 34,7% жінок. З них були представники різних вікових категорій, а саме 2,6% від кількості опитаних віком до 25 років (з них 100% – чоловіки), 22,7% – віком від 26 до 35 років (з них 70,6% – чоловіки та 29,4% – жінки), 29,3% – віком від 36 до 45 років (з них 63,6% – чоловіки та 36,4% – жінки), 34,7% – віком від 46 до 55 років (з них 53,8% – чоловіки та 46,2% – жінки), 9,3% – віком від 56 до 60 років (з них 85,7% – чоловіки та 14,3% – жінки), 1,3% віком більше 60 років (з них 100% – чоловіки). Було опитано 20% осіб із повною середньою освітою, 41,3% із середньою спеціальною освітою, 18,7% – фаховою передвищою освітою та 20% – вищою освітою (Додаток Б). Більшість опитаних (62,7%) проживають у сільській місцевості, тоді як 37,3% – у міській (Додаток В).

У межах проведеного соціологічного опитування було визначено, що переважна більшість респондентів (64%) задоволені роботою в компанії, що свідчить про те що робоче середовище повністю відповідає їхнім очікуванням, та про належний рівень комфорту (рис. 2.3). Мотивація персоналу є важливим чинником успішного функціонування компанії та досягнення стратегічних цілей. За результатами анкетування, високий рівень мотивації до високопродуктивної праці мають 32% опитаних, середній рівень – 62,7%, тоді як низький рівень – 5,3% (Додаток Г).

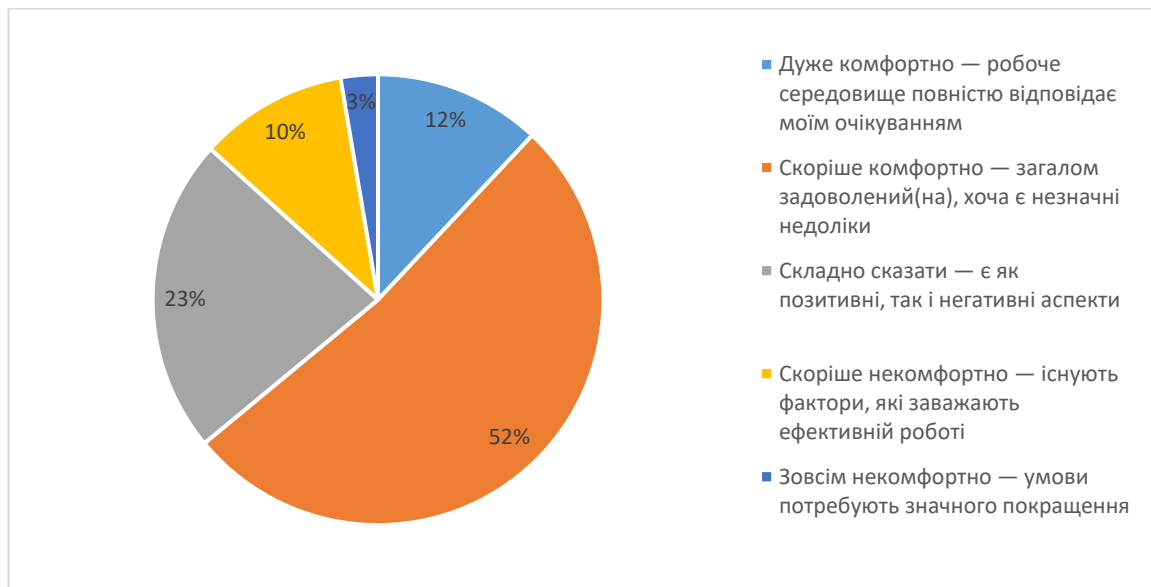


Рис. 2.3. Задоволення респондентів умовами праці в компанії, %.

Примітка. Створено автором на основі результатів соціологічного опитування.

Не менш важливим завданням для компанії є створення комфортного робочого середовища для персоналу в якому панує довіра та взаєморозуміння. Результати відповідей респондентів вказують на те що для колективу компанії дійсно характерні такі риси (96%), проте існує 4% від загальної кількості опитаних, які вважають інакше (Додаток Д). Також важливим аспектом є співпраця з командою, більшість респондентів, а саме 78,7%, позитивно оцінюють свою взаємодію з колегами.

Важливим чинником, що допомагає підтримувати мотивацію та ефективність праці є задоволення працівників від роботи в колективі. Результати відповідей вказують на те що більшості респондентів (80%) отримують

задоволення від співпраці із командою, лише 14,7% респондентів оцінили колектив незадовільним та 5,3% повідомили про дискомфорт під час співпраці із колективом (Додаток Е). Наступне питання, яке пропонувалась респондентам звучить як «Чи вважаєте Ви робоче середовище сприятливим для ефективної командної роботи та досягнення спільних цілей?» та дало такий результат 88% опитаних вважають, що поточне робоче середовище є цілком задовільним.

Задля досягнення стратегічних цілей та зростання результатів діяльності компанії необхідно, щоб персонал розділяв її цілі. Дослідження даного питання вказує на те що 61,3% респондентів вважають свої професійні цілі та цілі компанії взаємодоповнюючими. 33,3% респондентів мають сумніви та не змогли чітко висловити свою позицію, 5,3% респондентів вважають що їхні цілі не сходяться із цілями компанії (Додаток Ж). Не менш важливе значення для компанії мають цінності, яких вона дотримується у своїй діяльності. З метою виявлення найвпливовіших цінностей, які на думку працівників покладені в основі роботи компанії, було запропоновано висловити свою думку (рис. 2.4). В ході дослідження з'ясовано декілька ключових цінностей – прозорість (72%), довгострокове партнерство (60%), відповідальність (52%), бережливість (44%), ефективність (36%), інноваційність (28%), порядність (40%).

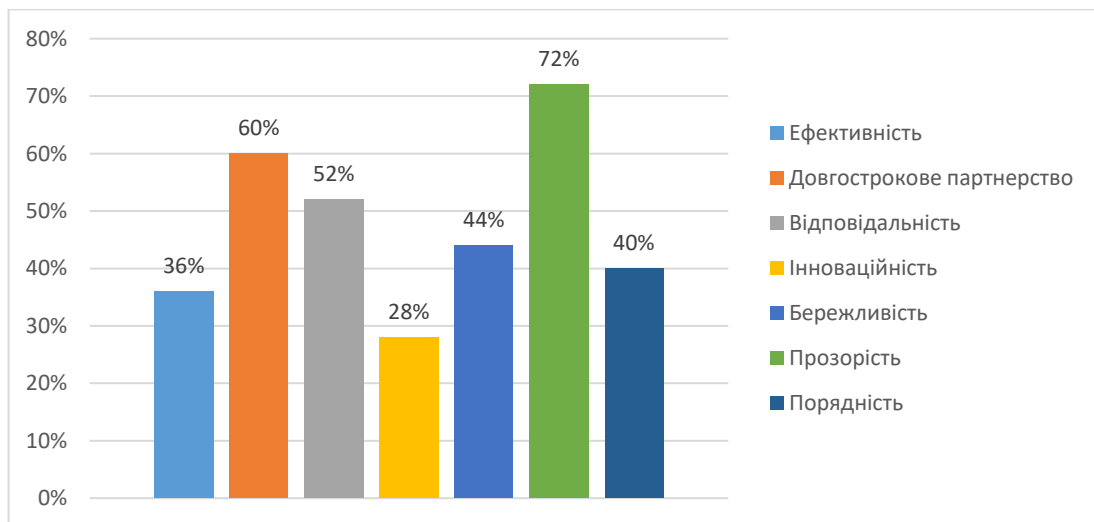


Рис. 2.4. Найважливіші цінності у діяльності ТОВ «Контінентал Фармерз Груп», %.

Примітка. Створено автором на основі результатів соціологічного опитування.

Результати опитування представлені на рис. 2.5 відображають, що для 5,3% респондентів нематеріальна мотивація є надзвичайно важливою та впливає

на ефективність роботи, для 40% – має значення та не є визначальною, для 48% нематеріальні стимули важливі лише у поєднанні із матеріальними, а на думку 6,7% опитаних основна роль належить виключно заробітна плата.

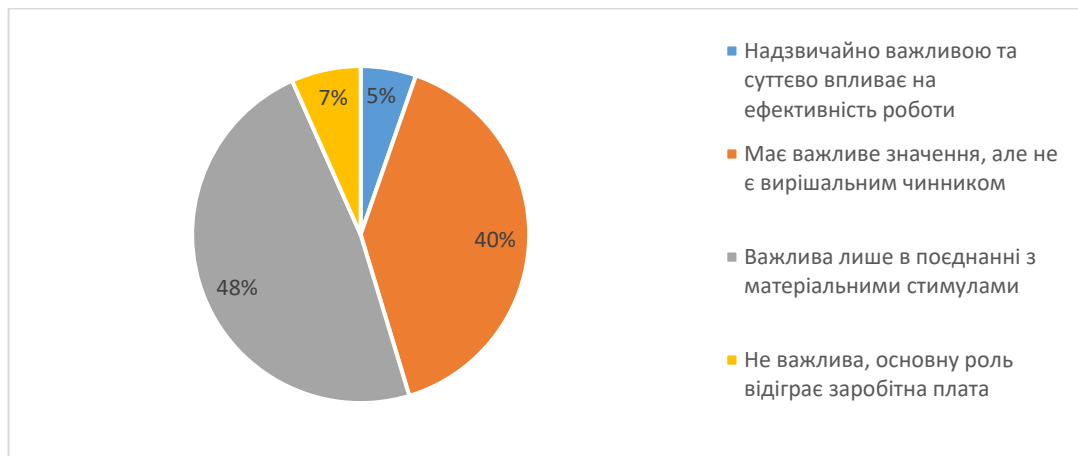


Рис. 2.5. Важливість впливу нематеріальних стимулів на ефективність роботи респондентів, %.

Примітка. Створено автором на основі результатів соціологічного опитування.

Для глибшого розуміння інструментів нематеріальної мотивації, які впливають на ефективність праці, було опитано адміністративний персонал компанії «Контінентал Фармерз Груп». Результати на рис. 2.6 показали, що найбільше цінуються навчання та розвиток (80%), гнучкий графік роботи (76%) та віддалена/гібридна робота (72%). Також важливими є можливості для кар'єрного зростання (68%) та підтримка work-life balance (67%).

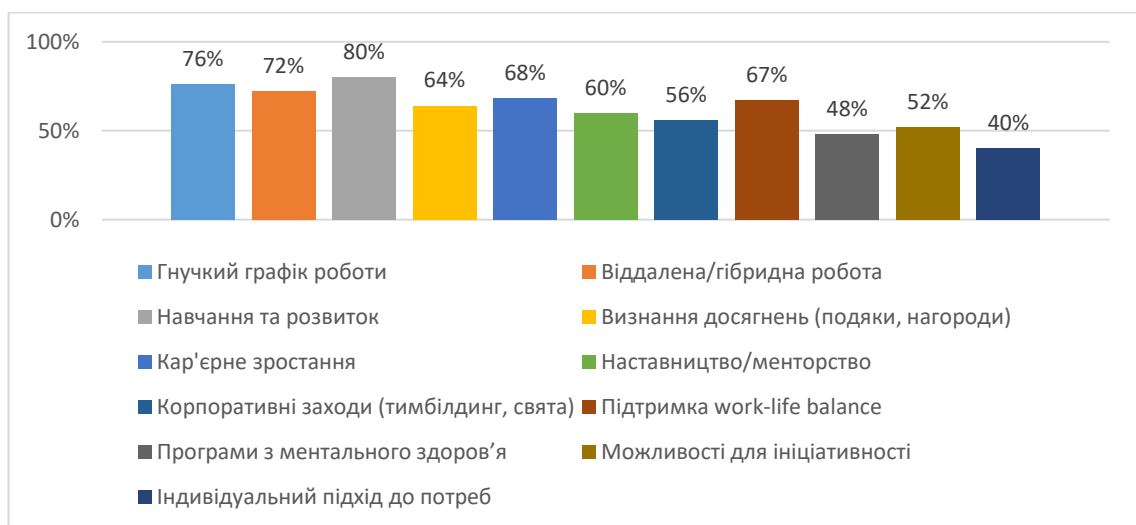


Рис. 2.6. Важливість впливу нематеріальних стимулів на ефективність роботи респондентів, %.

Примітка. Створено автором на основі результатів соціологічного опитування.

Питання, яке передбачало оцінювання ефективності системи нематеріальної мотивації компанії показало різні результати. 17,3% опитаних респондентів вважають, що рівень нематеріальної мотивації знаходить на високому рівні через використання інноваційних інструментів. 41,3% оцінюють його на достатньому рівні та вказують на можливості покращення. 32% відзначають систему нематеріальних стимулів на середньому рівні та 9,3% респондентів вказали, що рівень мотивації є низьким (Додаток И).

Щодо застосування інноваційних підходів компанією до нематеріальної мотивації, таких як гейміфікація, платформи залученості та внутрішні челенджі, результати опитування показали, що 24% респондентів підтвердили використання подібних підходів, 33,3% зазначили, що ці підходи ще на стадії тестування або не повністю реалізовані, 41,3% респондентів вважають, що окремі ініціативи були, але вони не мали системного характеру, лише 4% опитаних вказали, що в компанії не застосовуються подібні підходи (рис. 2.7).

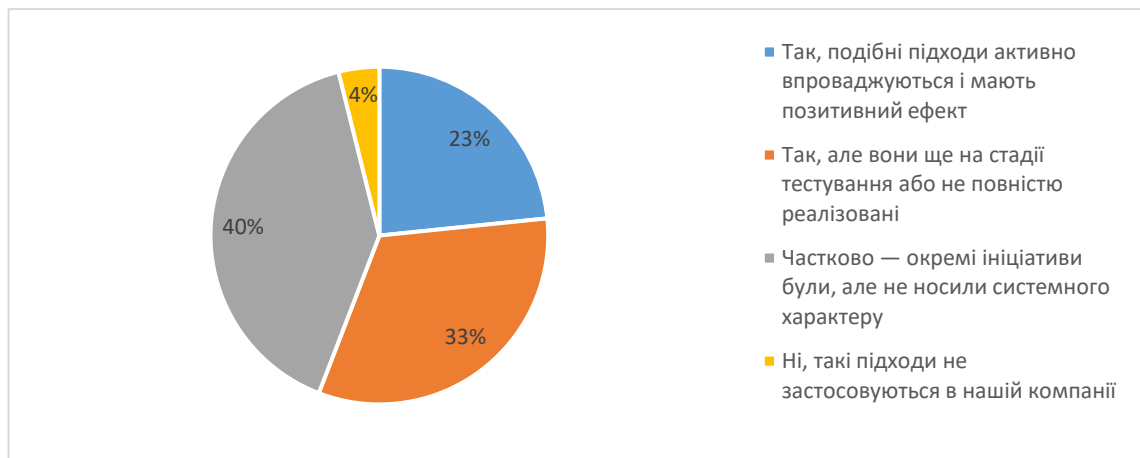


Рис. 2.7. Застосування інноваційних підходів до нематеріальної мотивації в компанії, %.

Примітка. Створено автором на основі результатів соціологічного опитування.

Було встановлено, що в компанія кілька разів на рік проводять оновлення системи мотивації персоналу та впроваджують нові практики про це свідчить 70,6% опитаних. Для підвищення співучасті персоналу компанія активно використовує кілька цифрових та інноваційних інструментів. Зокрема, інтерактивні опитування та зворотний зв'язок є найбільш поширеним інструментом (78,7%), також використовуються внутрішні комунікаційні

платформи (MS Teams та інші) – 70,7%, корпоративні додатки – 60%, онлайн-системи визнання та нагород – 53,3% (рис. 2.8).

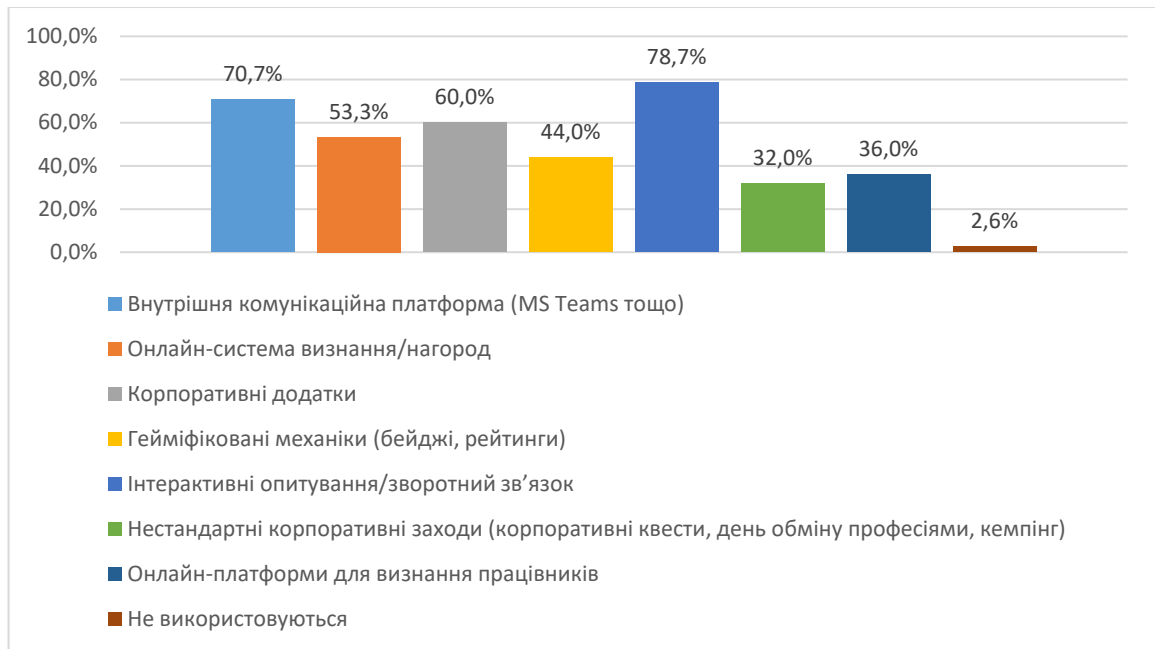


Рис. 2.8. Цифрові та інноваційні інструменти для підвищення залученості персоналу, %.

Примітка. Створено автором на основі результатів соціологічного опитування.

З метою покращення системи мотивації важливо долучати персонал до участі в обговоренні. Відповідно до результатів 9,3% стверджують про можливість впливати на рішення щодо мотивації, 70,7% наголошують на частковому врахуванні думки або ж на формальності даного процесу та 16% вказали про відсутність можливості впливу (рис. 2.9).

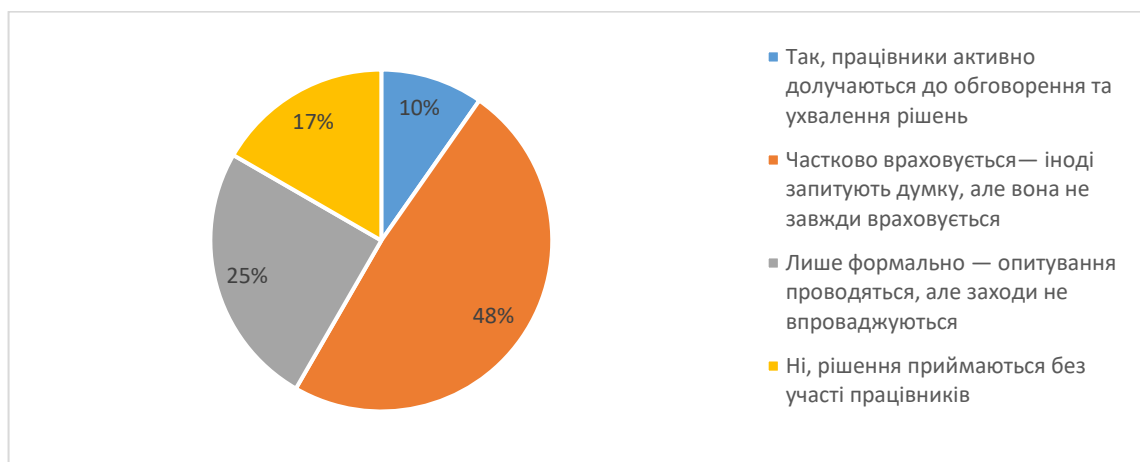


Рис. 2.9. Відповідь на питання «Чи мають працівники можливість впливати на рішення щодо змін у системі мотивації?», %.

Примітка. Створено автором на основі результатів соціологічного опитування.

Ефективна система збору зворотного зв'язку є важливою складовою розвитку компанії та 61,3% опитаних підтвердили наявність у компанії структурованої системи збору зворотного зв'язку, 38,7% зазначили, що механізми збору зворотної інформації існують, проте працюють нерегулярно або частково (рис. 2.10). Усвідомлення працівниками значущості своєї роботи у процесі діяльності компанії сприяє посиленню мотивації, 41,3% респондентів чітко розуміють значення своїх завдань для компанії, 52% – іноді сумніваються. Лише 6,7% зазначили, що не відчують значення своєї роботи (Додаток К).

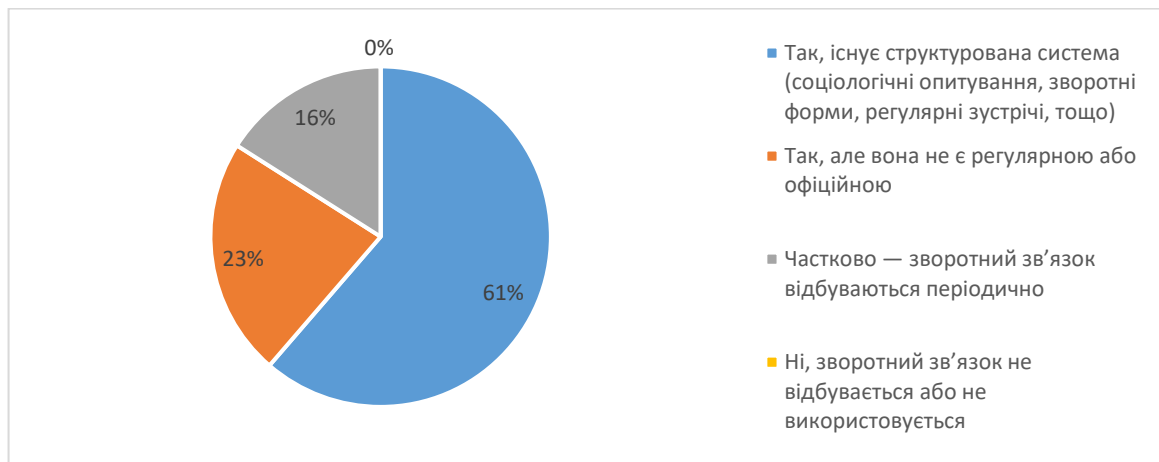


Рис. 2.10. Відповідь на питання «Чи існує у компанії система збору зворотного зв'язку від працівників?», %.

Примітка. Створено автором на основі результатів соціологічного опитування.

Не менш важлива роль у процесі підвищення мотивації персоналу належить визнанню заслуг та досягнень, про що свідчить 44% респонденти, ще 36% відчують періодичну та непостійну підтримку. 14,7% респондентів стверджують, що їхні досягнення залишаються непоміченими та 5,3% взагалі не відчують визнання своїх успіхів (Додаток Л). Участь працівників у досягненні спільних цілей компанії є важливим елементом її успіху. Згідно з результатами опитування, 52% респондентів вважають, що їхні зусилля безпосередньо впливають на результати компанії. Ще 33,3% відзначили, що їхня роль важлива, хоча успіх залежить і від інших чинників. Водночас 10,7% залишаються нейтральними, а 4% не бачать суттєвого впливу своєї роботи на загальний результат.

У більшості працівників склалося чітке уявлення про наявність формалізованої системи визнання та подяки у компанії – 82,6% опитаних підтвердили її існування. Найбільш цінними формами визнання для опитаних є отримання нагород, сертифікатів чи символічних подарунків (40%), можливість брати участь у цікавих проєктах або розвиватися професійно (29,3%), визнання з боку колег мотивує (20%) опитаних. Лише 8% надають перевагу публічному визнанню, а 2,7% – рейтинговим системам і бейджам (рис. 2.11). Регулярний зворотний зв'язок із керівником є важливою складовою ефективної роботи. 78,7% працівників зазначили, що отримують його часто, що свідчить про налагоджену комунікацію в компанії.



Рис. 2.11. Найбільш мотивуючі форми визнання для працівників, %.

Примітка. Створено автором на основі результатів соціологічного опитування.

Підтримка професійного розвитку працівників є важливою для довгострокового успіху компанії. За результатами опитування, 40% працівників відчують постійну підтримку, 54,7% зазначили, що вона є, але недостатня, а 5,3% не відчують підтримки взагалі (Додаток М). Більшість працівників (69,3%) зазначили, що компанія активно забезпечує доступ до навчання, підвищення кваліфікації та участі в тренінгах. Для підтримки професійного розвитку працівників компанія впроваджує різні форми найпоширенішими є

внутрішні тренінги та навчальні програми (66,7%), доступ до онлайн-курсів і освітніх платформ (56%), фінансування зовнішнього навчання (40%) та заохочення самостійного навчання (36%). Програми наставництва (32%) та регулярні оцінки компетенцій (26,7%) також використовуються, хоча дещо рідше (рис. 2.12).

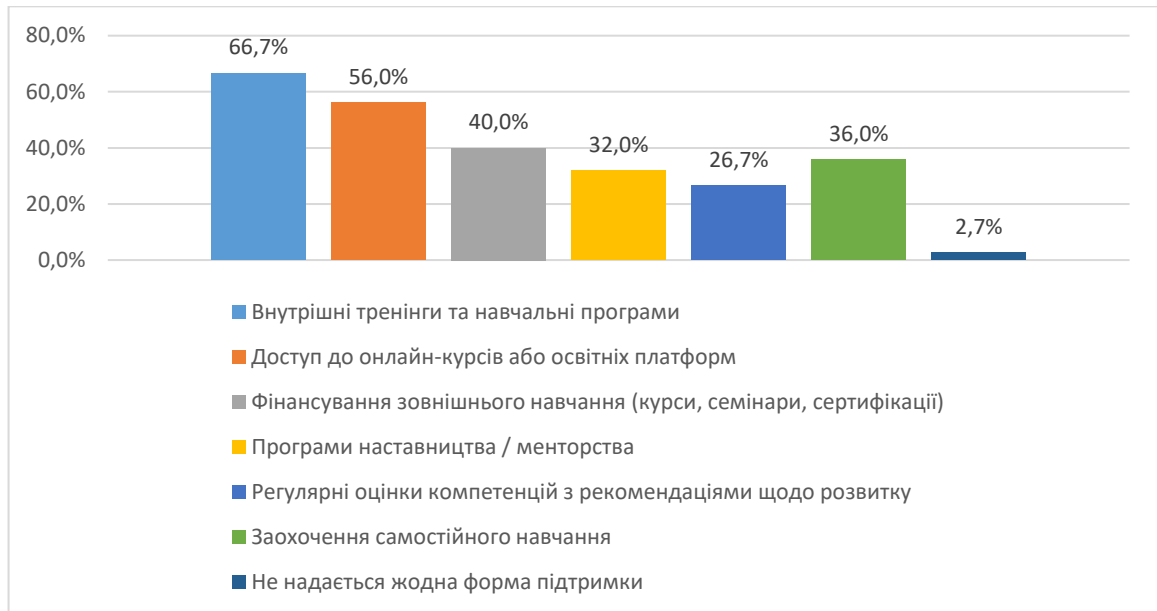


Рис. 2.12. Форми підтримки професійного розвитку працівників у компанії, %.

Примітка. Створено автором на основі результатів соціологічного опитування.

Більшість опитаних (понад 80%) зазначили, що компанія підтримує ініціативи працівників щодо саморозвитку – участь у зовнішніх курсах, самостійне навчання та ініціативи з підвищення кваліфікації.

Залучення працівників до обговорення змін у компанії є важливим аспектом розвитку відкритої корпоративної культури. За результатами опитування, 32% респондентів зазначили, що беруть участь обговореннях, ще 36% – іноді мають можливість висловити свою думку. Водночас 21,3% працівників повідомили, що рідко отримують таку можливість, а 10,7% – взагалі не залучаються до обговорень (рис. 2.13).

Рівень задоволеності працівників компанією як роботодавцем є досить високим про це свідчить 58,7% опитаних, які постійно рекомендують компанію своїм друзям та знайомим, ще 32% без сумнівів порекомендували б її як місце

роботи. Лише 9,3% працівників відповіли, що могли б рекомендувати компанію з певними зауваженнями. Водночас жоден із респондентів не висловився категорично проти такої рекомендації (Додаток Н).

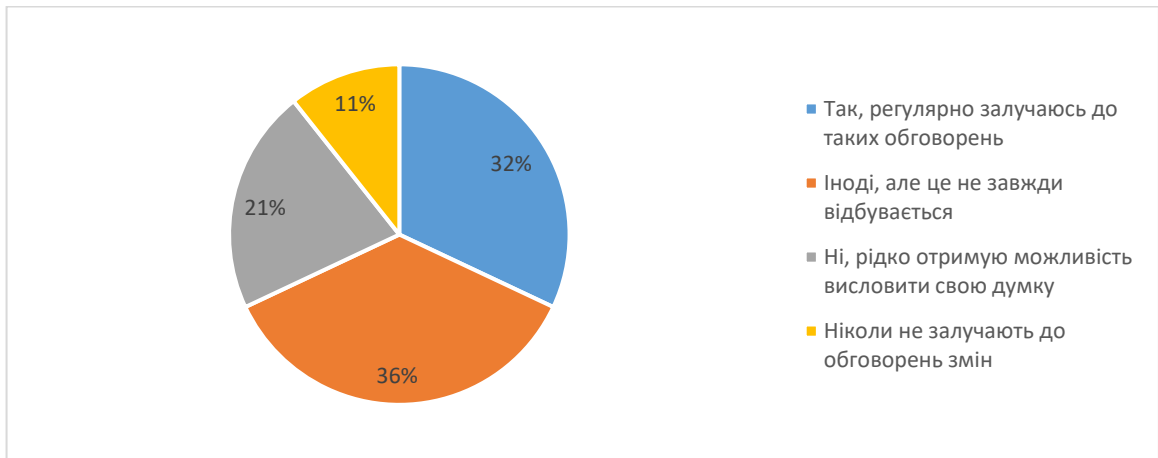


Рис. 2.13. Відповідь на питання «Чи залучаєтесь Ви до обговорення змін у компанії та маєте можливість регулярно висловлювати свою думку?», %.

Примітка. Створено автором на основі результатів соціологічного опитування.

В результаті проведеного соціологічного опитування можна стверджувати, що система нематеріальної мотивації в компанії ТОВ «Контінентал Фармерз Груп» має низку позитивних аспектів, проте водночас існують можливості для її подальшого вдосконалення. Зокрема, існуючі мотиваційні стимули сприяють укріпленню командної роботи та розвитку корпоративної культури, що, в свою чергу, позитивно впливає на взаємодію між працівниками та загальну атмосферу в компанії. Однак для досягнення більшої ефективності, варто звернути увагу на зарубіжний досвід у сфері нематеріальної мотивації.

РОЗДІЛ 3

ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙ ДЛЯ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ НЕМАТЕРІАЛЬНОЇ МОТИВАЦІЇ В КОМПАНІЇ

В сучасних соціально-економічних умовах ключовим фактором, який визначає успіх підприємства та його конкурентоспроможність на ринку виступає наявність висококваліфікованого персоналу. Для якого характерні не лише глибокі теоретичні знання та компетентності у практичній діяльності, а й спроможність продукувати новаторські підходи та підтримувати позитивний образ компанії. Однак для реалізації свого потенціалу працівники мають бути належним чином вмотивовані до прояву інноваційності, постійного підвищення кваліфікації та досягнення стратегічних цілей компанії. У зв'язку із цим мотивація працівників розглядається як невід'ємний елемент системи управління людськими ресурсами.

Як було зазначено у першому розділі кваліфікаційної роботи, мотивація є внутрішнім рушійним механізмом, який спонукає працівника до активної діяльності на основі особистісно значущих мотивів, які визначають його поведінку та професійну активність, що в свою чергу сприяє розвитку підприємства. Відтак ефективна система мотивації праці не лише активізує потенціал працівників, а й створює сприятливі умови для розкриття їхніх здібностей.

Для працівників аграрного бізнесу особливе значення має не лише матеріальна, але й нематеріальна мотивація. У ТОВ «Контінентал Фармерз Груп» питання підвищення залученості та лояльності персоналу є актуальним у зв'язку з активним зростанням компанії та розширенням її діяльності. Для удосконалення існуючої системи мотивації доцільно звернути увагу на досвід зарубіжних країн, де нематеріальне стимулювання давно стало важливим інструментом управління персоналом.

У зарубіжних країнах сформувалися різні підходи до нематеріальної мотивації персоналу, що враховують національні особливості, економічні умови

та культурні цінності. Зокрема, в Японії основою системи є довічний найм, командна робота та корпоративна культура, які формують сильну емоційну прив'язаність працівника до компанії. У США основний акцент робиться на розвитку ініціативності, кар'єрного росту та залученні працівників до ухвалення управлінських рішень. У Великій Британії та Німеччині важливими є соціальні гарантії, партнерські відносини між працівником і роботодавцем, участь персоналу у прибутках компанії. Швеція вирізняється впровадженням принципу солідарної заробітної плати та широким залученням працівників до управління підприємствами [4; 10; 14].

Підтвердженням важливості нематеріальної мотивації, як основного чинника продуктивності виступає модель американського дослідника Данієла Пінка (рис. 3.1).

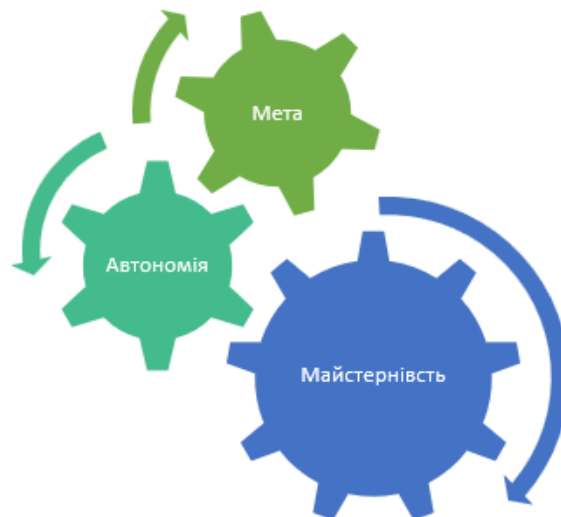


Рис. 3.1. Мотиваційна модель Данієла Пінка.

Примітка. Підготовлено з урахуванням [16].

У наукових доробках Д. Пінка традиційні підходи до мотивації, зокрема система винагород і покарань, поступово втрачають свою ефективність. Замість цього, згідно з моделлю Д. Пінка, у сучасних організаціях людей мотивують три ключові чинники: автономія (можливість самостійно приймати рішення), майстерність (прагнення до професійного зростання) та наявність мети (усвідомлення важливості своєї роботи). Саме ці елементи є основою успішної

нематеріальної мотивації, що підтверджується прикладами найуспішніших компаній світу [16].

Аналіз системи мотивації в ТОВ «Контінентал Фармерз Груп» показує, що основні елементи нематеріального стимулювання використовуються, проте є можливість для покращення. Зокрема, результати опитування серед працівників компанії свідчать про відсутність практик спрямованих на емоційне відновлення, таких як майндфулнес-сесії, дні тиші, тренінги з управління стресом чи корпоративні релакс-заходи. Це вказує на потенційну прогалину в системі нематеріальної мотивації, яку варто виправити для покращення добробуту та продуктивності персоналу.

У сучасному корпоративному середовищі все більше компаній впроваджують програми емоційного відновлення, визнаючи їхню ефективність у зниженні стресу та підвищенні задоволеності працівників. Практики майндфулнесу та медитації сприяють зниженню рівня тривожності, покращенню концентрації та загального психоемоційного стану працівників.

На основі сучасних наукових досліджень і практик низки провідних міжнародних компаній можна стверджувати, що дедалі більше роботодавців у світі впроваджують заходи, спрямовані на емоційну підтримку працівників. Такі компанії, як Google, SAP, Unilever, Salesforce та PwC, вже реалізують ініціативи, які сприяють збереженню ментального здоров'я персоналу. До таких практик належать проведення майндфулнес-сесій, створення внутрішніх платформ для психологічної підтримки, організація тренінгів із подолання стресу та емоційного вигорання, впровадження корпоративних заходів на зразок днів тиші або відновлювальних ретритів, а також підтримка балансу між роботою та особистим життям. Подібні заходи мають суттєвий позитивний вплив на психологічний стан працівників, сприяють підвищенню їхньої мотивації, продуктивності, а також зменшують рівень професійного вигорання. Такий досвід доводить ефективність впровадження елементів емоційного відновлення до системи нематеріальної мотивації персоналу та на нього варто звернути увагу під час розробки вдосконаленої мотиваційної політики [42].

Для агробізнесу цікавим може бути досвід компанії Google, де діє масштабна програма підтримки добробуту працівників «Employee Wellness». Така програма поєднує майндфулнес-практики, курси розвитку емоційного інтелекту, навчання зі стрес-менеджменту, безкоштовні психотерапевтичні консультації та доступ до цифрових інструментів для особистої підтримки [17; 47].

У компанії SAP майндфулнес став ключовим елементом культури, адже тисячі працівників проходять курси медитації та беруть участь у челенджах [38]. Програма «SAP4You» доповнює це, надаючи персоналізовані інструменти для психічного здоров'я, гнучкий графік і можливість дистанційної роботи [17]. Unilever активно просуває культуру work-life balance, надаючи доступ до психологічних консультацій, програм підтримки добробуту та гнучкого графіка роботи [41]. Компанія PwC запровадила масштабну внутрішню програму «Be Well, Work Well», що передбачає регулярні заходи для зниження емоційного напруження, спеціальні тренінги для керівників і практику обов'язкових цифрових пауз для запобігання перевтомі [36].

Наукові дослідження [17; 36; 38; 41; 47] підтверджують, що такі заходи не лише мають позитивний вплив на окремих працівників, а й стають важливими факторами успіху всієї компанії. Вони формують культуру довіри, підвищують рівень залученості, сприяють довгостроковому утриманню талантів та посилюють корпоративну репутацію. Саме тому подібні практики можуть бути корисним прикладом для впровадження в компанії, зокрема для розширення системи нематеріальної мотивації та зміцнення емоційного благополуччя персоналу.

Під час опитування, проведеного в компанії, респонденти мали змогу запропонувати власні ініціативи, які на їхню думку варто впровадити для посилення нематеріальної системи мотивації компанії. Найбільша кількість респондентів відзначила важливість заохочення до здорового способу життя з боку компанії, зокрема надання знижок на абонементи у фітнес-клуби, організацію спортивних заходів та підтримку активного відпочинку.

Сучасні компанії повинні більше уваги приділяється не лише професійному розвитку працівників, але й формуванню культури здорового способу життя, оскільки це безпосередньо впливає на загальний добробут, продуктивність та рівень задоволення роботою. Дослідження, оприлюднене в Harvard Business Review [45] засвідчує, що впровадження компаніями комплексних програм підтримки здоров'я персоналу дозволяє істотно зменшити витрати на медичне обслуговування та підвищити продуктивність праці. За підрахунками кожен долар вкладений у такі програми забезпечує до 6 доларів економії на медичних витратах. До того ж серед учасників шестимісячної програми з кардіотренувань та фізичної активності 57% працівників із групи високого ризику для здоров'я змогли перейти до групи низького ризику. Це підкреслює важливість інвестицій у здоров'я працівників як ефективного інструменту для зменшення кількості лікарняних днів та зростання ефективності роботи [45].

Однією із ключових практик може стати – надання знижок на абонементи до фітнес-клубів або повне фінансування спортивних занять. Наприклад, компанія Google відома своїми масштабними програмами підтримки фізичної активності працівників надає можливість безкоштовно відвідувати спортзали, займатись йогою, ходити на масажі, а також знижки на спортивні заходи, що дозволяє працівникам знижувати рівень стресу та підтримувати фізичну форму [7; 32].

Важливим аспектом для компанії та її працівників може бути організація внутрішніх спортивних заходів серед яких є марафони, велопробіги чи командні змагання, які сприятимуть формуванню командного духу та зміцненню корпоративної культури. Наприклад, компанія Chesapeake Energy впровадила комплексну програму добробуту, яка включає фітнес-центр, фізіотерапію, консультації з харчування та тренування для своїх працівників [40].

В Україні існує велика кількість фітнес-клубів, які пропонують корпоративні програми для компаній. Такі пропозиції зазвичай включають знижки на абонементи, групові тренування, участь у фітнес-марафонах,

консультації з харчування та онлайн-сервіси для підтримки фізичної активності працівників. Серед найпопулярніших мереж можна виділити Sport Life, Apollo Next, MalibuFIT, SkyFitness, PRO!Fit Cards, які розміщені в кількох областях України, а також локальні клуби у містах таких як Київ, Львів, Тернопіль, Полтава, Луцьк та інші (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Найбільші фітнес-клуби України, що надають корпоративні послуги компаніям

Назва клубу	Пропозиції для корпоративних клієнтів	Особливості	Міста розташування
Sport Life	Індивідуальний підхід до кожної компанії, корпоративна лінія, система знижок, бонуси, персональний менеджер	Понад 100 басейнів, велика мережа	Київ, Львів, Одеса, Кривий Ріг, Дніпро, Харків, Черкаси, Луцьк, Рівне, Черкаси та інші
Apollo Next	Знижки на корпоративні пакети, онлайн-тренування, консультації з нутриціологом, участь у марафонах	Сучасні зали в ТРЦ, космічний дизайн, автоматичний доступ	Київ, Вінниця, Львів, Бориспіль
MalibuFit	Вільне відвідування тренажерного залу, фітнес-заняття, басейну; індивідуальні умови для компаній	Реабілітаційні програми, заняття для дітей та вагітних	Київ, Харків, Одеса, Южноукраїнський, Краматорськ, Львів, Чернігів, Калуш, Чугуїв
PRO!Fit Cards	Єдина карта для відвідування різних фітнес-центрів, гнучка система оплати	Доступ до йоги, фітнесу, басейнів, танців, скеледрому	Львів, Тернопіль, Луцьк, Івано-Франківськ, Стрий

Примітка. Створено автором на основі [35; 43; 44; 46].

Респонденти також висловили ініціативу щодо облаштування окремих зон відпочинку в офісах компанії, які дозволяли б працівникам повноцінно розслабитися, відновити енергію та зменшити рівень стресу під час робочого дня. Йдеться про створення спеціально обладнаних зон відпочинку із комфортними меблями, елементами озеленення, зонами для неформального спілкування, а також із можливістю зайнятися короткими активностями (наприклад, куточки з книгами чи настільними іграми). Важливо зазначити, що на сьогодні компанія вже має кухню та конференц-зали, які частково

використовуються для неформальної взаємодії. Проте саме створення окремої сучасної зони відпочинку дозволить забезпечити працівникам комфортні умови.

Міжнародний досвід демонструє широкий спектр рішень у цій сфері. Наприклад, компанія Google обладнала свої офіси зонами для відпочинку з капсулами для сну, ігровими кімнатами, масажними кабінетами та навіть басейнами з м'ячами, щоб працівники могли розслабитися, перезавантажитися [48]. У компанії Airbnb створені кімнати, які нагадують домашню атмосферу із м'якими меблями, зонами для спокійного відпочинку, спільними кухнями, а також із відкритими терасами, щоб працівники могли відпочити в комфорті [34].

Результати проведеного дослідження дали змогу виокремити ініціативи працівників щодо запровадження позаофісних заходів як ефективного інструменту нематеріальної мотивації. Зокрема, організацію регулярних заходів спрямованих на зміцнення командного духу, формування атмосфери довіри та розвантаження від робочого стресу. Серед можливих форматів можна виділити:

- тимблдингові заходи (квести, пейнтбол, VR-ігри, мотушкові парки);
- активний відпочинок на природі (пікніки, велопоїздки, походи, веслування);
- творчі й кулінарні майстер-класи (малювання, кулінарія, hand-made, танці);
- розважальні заходи (караоке, тематичні вечірки, кіносеанси, стендап);
- соціальні ініціативи (волонтерство, екологічні акції, благодійні проекти);
- експериментальні формати (корпоративні тури, фотосесії, спільні проекти з іншими компаніями).

Ця практика активно впроваджується в багатьох міжнародних компаніях. Наприклад, Airbnb розширює свої послуги для бізнес-клієнтів, пропонуючи організацію командних виїздів та тимблдингових заходів у форматі унікальних досвідів, таких як кулінарні майстер-класи або творчі воркшопи [37]. HubSpot відома своєю культурою, що підтримує баланс між роботою та особистим життям організовує регулярні святкування, командні виїзди та інші заходи, які сприяють створенню позитивної атмосфери в колективі [39].

Отже, запропоновані ініціативи, які були розроблені на основі дослідження зарубіжного досвіду нематеріальної мотивації персоналу можуть суттєво посилити ефективність мотиваційної системи ТОВ «Контінентал Фармерз Груп». Застосування практик, які активно використовують провідні міжнародні компанії дозволить підвищити рівень залученості працівників, посилити їхню задоволеність роботою та знизити ризики професійного вигорання. Програми емоційного відновлення, підтримка здорового способу життя, облаштування зон відпочинку та стимулювання work-life balance можуть стати важливими елементами вдосконаленої системи нематеріальної мотивації. Такі заходи сприятимуть не лише збереженню кваліфікованих спеціалістів в компанії, але й підвищенню конкурентоспроможності компанії в довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ

Мотивація персоналу є ключовим чинником успішного функціонування будь-якої організації, оскільки вона безпосередньо впливає на продуктивність праці, залученість працівників та досягнення стратегічних цілей компанії. Ефективне управління мотиваційними процесами дозволяє не лише стимулювати працівників до якісного виконання завдань, а й формує позитивний соціально-психологічний клімат у колективі, знижує плинність кадрів, підвищує лояльність персоналу та робить компанію привабливою для потенційних фахівців.

Сучасні підходи до мотивації передбачають її розгляд як динамічного процесу, що охоплює як матеріальні, так і нематеріальні аспекти впливу. До матеріальної мотивації належать фінансові інструменти, такі як заробітна плата, премії, соціальні пакети. Натомість нематеріальна мотивація ґрунтується на визнанні досягнень, кар'єрному зростанні, залученні до прийняття рішень, створенні комфортних умов праці та розвитку корпоративної культури. Врахування потреб працівників у комплексній мотиваційній системі забезпечує їхню високу ефективність, ініціативність і стійкість до професійного вигорання, що зрештою сприяє довгостроковій конкурентоспроможності підприємства.

Дослідження ефективності системи нематеріальної мотивації персоналу проводилось на прикладі ТОВ «Контінентал Фармерз Груп». Компанія є потужним та стратегічно орієнтованим аграрним холдингом в Західній Україні, який ефективно поєднує міжнародні інвестиції, сучасні агротехнології, високотехнологічну матеріально-технічну базу та соціально відповідальний підхід до ведення бізнесу. Компанія послідовно впроваджує передові методи управління, піклується про розвиток працівників та громад, у яких працює, і забезпечує конкурентоспроможність завдяки збалансованій системі мотивації персоналу, яка охоплює як фінансові, так і нефінансові стимули.

В умовах сучасного розвитку бізнесу, зокрема аграрного сектору, високий рівень залученості працівників та їхня інноваційність значною мірою залежать

не лише від кваліфікації, а й від ефективної системи мотивації, особливо нематеріальної. В процесі дослідження встановлено, що в компанії ТОВ «Контінентал Фармерз Груп» загалом сформоване позитивне середовище для реалізації системи нематеріальної мотивації персоналу. Переважна більшість 64% працівників задоволені умовами праці, взаємодією в колективі, рівнем довіри та командною співпрацею. Спостерігається високий рівень лояльності до компанії, що свідчить про ефективне управління внутрішнім кліматом організації та підтримку цінностей корпоративної культури. Більшість опитаних 93,3% працівників зазначили, що відчують себе причетними до досягнення спільних результатів, а також мають можливість для особистісного та професійного зростання. Суттєву роль у забезпеченні мотивації відіграють такі чинники, як визнання досягнень, підтримка з боку керівництва, можливість навчання та підвищення кваліфікації. Працівники позитивно оцінюють відкритість керівництва до зворотного зв'язку та готовність враховувати думку персоналу при ухваленні рішень.

Таким чином, у компанії ТОВ «Контінентал Фармерз Груп» вже реалізовано низку підходів до стимулювання персоналу, однак аналіз показав наявність можливостей для вдосконалення, зокрема в частині емоційного відновлення та підтримки добробуту.

Досвід провідних міжнародних компаній свідчить про ефективність впровадження майндфулнес-практик, фітнес-програм, психоемоційної підтримки та ініціатив зі зміцнення work-life балансу. В Україні також існують можливості для реалізації подібних програм, зокрема завдяки співпраці з фітнес-клубами, що пропонують корпоративні пакети. Розширення нематеріальної мотивації шляхом впровадження заходів емоційного та фізичного відновлення, облаштування лаунж-зон в офісах і популяризація здорового способу життя можуть стати дієвим інструментом підвищення продуктивності, зниження стресу, покращення психологічного клімату та зміцнення лояльності працівників до компанії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

REFERENCES

1. Бондар Т. В., Краснонос А. С. Сучасні методи мотивації персоналу. *Економіка та суспільство*. 2023. № 57. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3235>
2. Варіс І. О., Кравчук О. І., Парашук Є. Ю. Цифровізація бізнес-процесів менеджменту персоналу: можливості HRM-систем. *Галицький економічний вісник*. 2022. № 1(74). С. 90–102. URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/38690>
3. Винничук Р. О., Рубаха Н. В. Система нематеріальної мотивації: теоретичні засади. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2021. Вип. 6. С. 83–88.
4. Гаврилова О. В., Осійчук В. В. Мотивація персоналу як один із методів управління у готельних підприємствах. *Modern Economics*. 2023. № 38. С. 22–27.
5. Горбаль Н. І., Мельничук К. Ю. Підвищення мотивації працівників українських підприємств в умовах кризи. *Вісник Національного університету Львівська політехніка. Серія: Проблеми економіки та управління*. 2023. № 1. С. 107–119.
6. Єлець О.П. Мотивація інноваційної діяльності персоналу. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2016. Вип. 2. С. 78–83.
7. Жолонко Т. В., Гребінчук О. М. Нематеріальна мотивація в системі управління персоналом: зарубіжний досвід та українські реалії. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналу. Економічні науки*. 2021. № 2(61). С. 23–28. URL: <https://journals.maup.com.ua/index.php/economics/article/view/1071>
8. Заставнюк Л. І. Мотивація персоналу як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 45. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1966/1893>

9. Заставнюк Л.І., Липовецька Т.Р. Проблематика системи мотивації персоналу в сучасному менеджменті підприємства. *Приазовський економічний вісник*. 2019. Вип. 3 (14). С. 166–172.
10. Ігнатюк В., Туніна Г. Мотивація персоналу як фактор підвищення ефективності системи управління підприємством. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2023. Вип. 2. С. 75–83.
11. Козинець А. Функціональні особливості управління мотивацією працівників закладів вищої освіти. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2022. № 2. С. 166–175.
12. Колот А. М. Мотивація персоналу: підручник. К.: КНЕУ, 2002. – 337 С.
13. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотивація персоналу: підручник. К.: КНЕУ, 2011. 397 С.
14. Кондратенко Н. О., Волкова М. В., Магомедова М. А. Зарубіжний досвід використання системи мотивації та стимулювання персоналу організації. *Бізнес Інформ*. 2019. № 12. С. 414–420.
15. Кравчук О. І., Варис І. О., Рубель К. О. Цифровізація менеджменту персоналу: концептуальні аспекти та тенденції. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2024. № 12. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2024-12-07-04>
16. Леськова Світлана. Нематеріальна мотивація персоналу сучасних підприємств. *Галицький економічний вісник*. 2022. № 3. URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/39211>
17. Мекшун А. Д. Світовий та вітчизняний досвід психологічної підтримки працівників на підприємствах. Сучасні підходи до реабілітації та реадaptaції військовослужбовців, ветеранів та членів їх сімей: матеріали першої міжнародної науково-практичної конференції [м. Харків, 5 грудня 2024 р.]. Харків: ХНУ імені В. Н. Каразіна. 2024 С. 216–2020.
18. Менеджмент персоналу: навч.-метод. посіб. / О. П. Дяків, А. С. Коцур, В. М. Островерхов та інші; за заг. ред. М. М. Шкільняка. Тернопіль: ЗУНУ, 2021. 334 с.

19. Никифорова В.Г. Управління персоналом: навчальний посібник. Одеса: Атлант. 2013. 275 с.
20. Нікітін Ю.О., Рукас-Пасічнюк В.Г. Сучасні моделі та механізми мотивації персоналу українських підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. 2014. Вип. 4. С. 238–246.
21. Остапчук Т. П., Бірюченко С. Ю., Боровська А. О. Мотивація науково-педагогічних працівників закладів вищої освіти як функція управління персоналом. *Соціальна економіка*. 2020. Вип. 60 С. 181–191.
22. Павлюк М. Проектування системи управління мотивацією персоналу підприємства. *Проджект менеджмент: Збірник наукових статей студентів, які здобувають освітній ступінь «магістр»*. 2024. С. 74–81.
23. Покропивний С.Ф. Економіка підприємства: підручник. К.: КНЕУ, 2001. 528 с.
24. Процик І. С., Кара Н. І. Плинність кадрів на підприємстві та шляхи її зменшення. *Молодий вчений*. 2020. № 3. С. 246–252.
25. Прохоровська С. А. Ділова репутація підприємства як важливий стратегічний актив. Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів: матеріали IV Всеукраїнська науково-практична конференція з міжнародною участю. 2023. С. 158–160.
26. Прохоровська С. А. Мотивація персоналу підприємств в умовах сучасних викликів. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 2. С. 45–48.
27. Прохоровська С. А. Напрямки мотивування персоналу в умовах сучасних викликів. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2022. № 27. С. 73 –79.
28. Рейтинги найбільших» нагородив переможців рейтингу найкращих роботодавців. *Журнал «ТОП-100»*. URL: <https://delo.ua/business/zurnal-top-100-reitingi-naibilsix-nagorodiv-peremozcv-reitingu-naikrashhix-robotodavciv-434467/>
29. Тимченко, І. П., Левіна, А. В. Методичний підхід до оцінювання системи мотивації персоналу на підприємстві в умовах COVID19. *Економічний простір*. 2021. (169). С. 84–91.

30. ТОВ «Контінентал Фармерз Груп». *Офіційний сайт*. URL: <https://cfg.com.ua/about/>
31. ТОП-15 агрохолдингів України 2024. Ukrainian Business Award. URL: <https://uba.top/agricultural-holdings-of-ukraine/>
32. Хмурова В., Маснюк К. Мотивація персоналу – запорука ефективної діяльності підприємства. Socially competent management of corporations in behavioral conditions economics: Collection of scientific papers. 2021 С. 117 –118.
33. Шкільняк М. М., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: підручник. Тернопіль: ЗУНУ, 2022. 258 с.
34. Airbnb headquarters & office locations. Clay. URL: <https://www.clay.com/dossier/airbnb-headquarters-office-locations>
35. Apollo Next. Спорт-клуб. *Офіційний сайт*. URL: <https://apollo.online/>
36. Be well, work well. PWC. URL: <https://www.pwc.com/us/en/about-us/purpose-and-values/be-well-work-well.html>
37. Carson, B. Airbnb targets more than travelers: Company courts businesses with new offerings. Forbes. URL: <https://www.forbes.com/sites/bizcarson/2018/09/05/airbnb-for-groups-offsite-team-building-relocation/>
38. Christian Greiser, Jan-Philipp Martini, Nicole Meissner. Unleashing the power of mindfulness in corporations. The Boston Consulting Group. URL: <https://www.bcg.com/publications/2018/unleashing-power-of-mindfulness-in-corporations>
39. Comparably Awards. HubSpot. URL: <https://www.hubspot.com/company-news/comparablyawards>
40. Corporate Wellness Programs: Benefits and Examples. Concordia University Chicago. URL: <https://exsci.cuchicago.edu/corporate-wellness-programs-benefits-and-examples/>
41. Employee Wellbeing. Unilever. URL: <https://www.unilever.com/sustainability/responsible-business/employee-wellbeing/>

42. Kriakous S. A., Elliott K. A., Lamers C., Owen R. The effectiveness of mindfulness-based stress reduction on the psychological functioning of healthcare professionals: a systematic review. *Mindfulness*. 2021. № 12. URL: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC7511255/>
43. MalibuFit. Фітнес-клуб. *Офіційний сайт*. URL: <https://malibufit.club/>
44. Sport Life. Фітнес-клуб. *Офіційний сайт*. URL: <https://sportlife.ua/uk/>
45. The real ROI for employee wellness programs. SHRM. URL: <https://www.shrm.org/topics-tools/news/benefits-compensation/real-roi-employee-wellness-programs>
46. PRO!Fit Cards. *Офіційний сайт*. URL: <https://profit.cards/>
47. Workplace meditation: boosting corporate productivity and well-being. American Institute of Health Care Professionals. URL: <https://aihcp.net/2024/07/12/workplace-meditation-boosting-corporate-productivity-and-well-being/>
48. Workplace strategy part 3: global examples pf effective workplace strategies. Sensa Interiors. URL: <https://sensainteriors.com.au/workplace-strategy-part-3-global-examples-of-effective-workplace-strategies/>