

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

МАР'ЯШ Андрій Володимирович

Шляхи підвищення трудової активності працівників залежно від  
доходів. / Ways to increase employee labor activity depending on income levels

"спеціальність: 073 - Менеджмент  
освітньо-професійна програма - Управління персоналом"

Кваліфікаційна робота

Виконав студент групи МЕНУП-41

А. В. Мар'яш

Науковий керівник:

к.е.н., доцент, В. М. Островерхов

ТЕРНОПІЛЬ – 2026

## ЗМІСТ

|                                                                                               |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ВСТУП                                                                                         | 3  |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ТРУДОВОЇ АКТИВНОСТІ ПРАЦІВНИКІВ                       | 6  |
| Розділ 2. АНАЛІЗ ВПЛИВУ ДОХОДІВ НА ТРУДОВУ АКТИВНІСТЬ ПРАЦІВНИКІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ             | 19 |
| 2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства та аналіз його кадрового потенціалу | 19 |
| 2.2. Аналіз рівня трудової активності персоналу та факторів, що на неї впливають              | 25 |
| РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ТРУДОВОЇ АКТИВНОСТІ ПРАЦІВНИКІВ ЗАЛЕЖНО ВІД РІВНЯ ЇХ ДОХОДІВ     | 30 |
| ВИСНОВКИ                                                                                      | 37 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ                                                                    | 40 |

## ВСТУП

У сучасних умовах розвитку економіки України проблема підвищення трудової активності працівників набуває особливої актуальності, оскільки саме людський капітал виступає ключовим ресурсом забезпечення конкурентоспроможності підприємств, установ та організацій. В умовах воєнного стану, економічної нестабільності, інфляційних процесів, зростання вартості життя, міграції працездатного населення та дефіциту кваліфікованих кадрів роботодавці стикаються з необхідністю пошуку ефективних механізмів утримання персоналу та підвищення його зацікавленості у результатах праці. Одним із визначальних чинників, що впливає на трудову поведінку працівників, є рівень їх доходів.

Доходи працівників формують матеріальну основу відтворення робочої сили, забезпечують задоволення базових соціально-економічних потреб людини та суттєво впливають на мотивацію до праці. Недостатній рівень заробітної плати, нерівномірність розподілу доходів, відсутність прозорих систем преміювання та соціальних гарантій часто спричиняють зниження продуктивності праці, втрату зацікавленості у виконанні професійних обов'язків, зростання плинності кадрів та трудову міграцію. Водночас справедлива система винагороди, що враховує результати праці, професійні компетентності та особистий внесок працівника, здатна стимулювати його трудову активність, підвищувати відповідальність і сприяти досягненню стратегічних цілей організації.

Теоретичні та прикладні аспекти мотивації праці, формування доходів працівників і підвищення їх трудової активності широко висвітлені у працях вітчизняних науковців. Зокрема, питання формування ефективних моделей мотивації досліджували Ю. П. Воржакова та І. С. Лінива, тоді як загальні засади управління персоналом і мотиваційних процесів розкрито у роботах А. В. Вороніної. Особливості побудови систем мотивації персоналу та механізмів стимулювання праці проаналізовано у працях О. М. Гапєєвої, В. В. Скакун та А. М. Швець. В умовах трансформації ринку праці та воєнного стану значний

внесок у дослідження мотиваційних домінант зробили О. О. Герасименко та А. В. Потапенко, а також Н. Д. Гетьманцева. Питання підвищення мотивації працівників у кризових умовах розглядали Н. І. Горбаль і К. Ю. Мельничук. Крім того, проблематику мотивації, оплати праці та трудової активності працівників досліджували І. М. Дашко, Г. В. Жосан, Н. В. Кириченко, М. В. Зось-Кіор, С. В. Скидан, А. О. Климчук, А. М. Михайлов, а також А. М. Колот, який ґрунтовно розкрив теоретичні засади економіки праці та соціально-трудових відносин. Водночас питання ролі заробітної плати у стимулюванні трудової активності знайшли відображення у працях С. Прохоровської, а також у дослідженнях, присвячених якості трудового життя та продуктивності праці, зокрема І. О. Рябоконя та О. О. Чернушкіної.

**Мета роботи** полягає у дослідженні теоретичних і прикладних засад підвищення трудової активності працівників залежно від рівня їх доходів, а також розробленні практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи матеріального стимулювання персоналу з метою підвищення ефективності трудової діяльності.

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

- дослідити сутність трудової активності працівників та визначити її роль у забезпеченні ефективної діяльності підприємства;
- здійснити організаційно-економічний аналіз діяльності підприємства та його кадрового забезпечення;
- проаналізувати систему доходів працівників і визначити її вплив на рівень трудової активності персоналу;
- розробити практичні рекомендації щодо підвищення трудової активності працівників залежно від рівня їх доходів.

**Об'єктом дослідження** є процес формування трудової активності працівників підприємства.

**Предметом дослідження** є теоретичні, методичні та практичні аспекти підвищення трудової активності працівників залежно від рівня їх доходів.

Для досягнення поставленої мети та вирішення визначених завдань у роботі використано сукупність загальнонаукових і спеціальних **методів дослідження**. Метод теоретичного узагальнення, аналізу та синтезу застосовано для дослідження сутності трудової активності працівників, економічного змісту доходів та їх впливу на мотивацію праці. За допомогою системного підходу було розглянуто взаємозв'язок між рівнем доходів працівників, їх мотивацією та результативністю трудової діяльності. Методи порівняння, групування та узагальнення використано під час аналізу динаміки доходів працівників, структури заробітної плати та оцінювання показників трудової активності персоналу. Економіко-статистичні методи застосовано для аналізу основних показників діяльності підприємства, продуктивності праці, плинності кадрів, фонду оплати праці та інших кількісних характеристик. Метод анкетування або соціологічного опитування (якщо у роботі передбачене опитування працівників) використано для виявлення рівня задоволеності працівників доходами, умовами праці та чинниками трудової активності. Графічний метод застосовано для наочного представлення результатів дослідження у вигляді таблиць, рисунків, діаграм та схем. Метод економічного обґрунтування використано при розробленні рекомендацій щодо підвищення трудової активності працівників та оцінюванні ефективності запропонованих заходів.

**Практичне значення** результатів дослідження полягає у розробленні конкретних рекомендацій щодо підвищення трудової активності працівників на основі вдосконалення системи формування їх доходів. Запропоновані заходи можуть бути використані підприємствами для удосконалення системи оплати праці, матеріального стимулювання персоналу, підвищення рівня мотивації працівників та зростання продуктивності праці.

**Апробація результатів дослідження.** Основні положення та результати дослідження апробовані у збірниках тез доповідей студентських конференцій кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу та факультету економіки та управління.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ТРУДОВОЇ АКТИВНОСТІ ПРАЦІВНИКІВ

В умовах сучасної економіки трудова активність працівників є одним із ключових чинників забезпечення ефективного функціонування підприємств, установ та організацій. Саме рівень залученості персоналу до трудового процесу, його зацікавленість у результатах роботи, прагнення до професійного розвитку та підвищення продуктивності визначають конкурентоспроможність організації на ринку.

У науковій літературі поняття «трудова активність» трактується по-різному. У широкому розумінні трудова активність розглядається як характеристика трудової поведінки працівника, що відображає ступінь його участі у трудовій діяльності, рівень ініціативності, відповідальності, інтенсивності праці та орієнтації на досягнення високих результатів.

Таблиця 1.1

#### Підходи до трактування сутності поняття «трудова активність працівників»\*

| № з/п | Підхід        | Трактування                                                                         |
|-------|---------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.    | Економічний   | Трудова активність розглядається як рівень продуктивності та результативності праці |
| 2.    | Соціологічний | Характеризує ставлення працівника до праці та рівень його залученості               |
| 3.    | Психологічний | Відображає внутрішню мотивацію, потреби та поведінкові установки                    |
| 4.    | Управлінський | Розглядає активність як результат ефективного управління персоналом                 |
| 5.    | Комплексний   | Поеднує економічні, соціальні та поведінкові аспекти                                |

\* Складено автором за даними [6, с. 2]

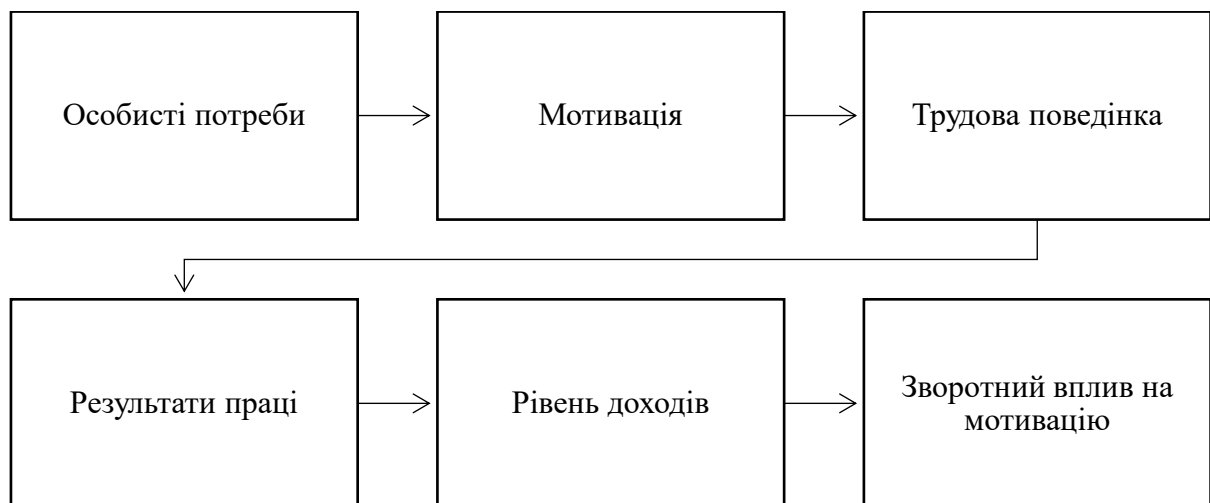
Дані таблиці свідчать про багатогранність поняття трудової активності та необхідність її комплексного дослідження.

У вузькому розумінні трудова активність – це рівень реалізації фізичних, інтелектуальних, професійних та творчих здібностей працівника у процесі виконання трудових функцій.

Трудова активність формується під впливом багатьох факторів:

- рівня заробітної плати;
- умов праці;
- системи мотивації;
- соціально-психологічного клімату;
- можливостей кар'єрного розвитку;
- стилю управління;
- рівня соціальної захищеності;
- особистісних характеристик працівника.

Взаємозв'язок основних елементів формування трудової активності працівників доцільно представити графічно.



**Рис. 1.1. Механізм формування трудової активності працівників [10, с. 16]**

Представлена схема демонструє циклічний характер формування трудової активності персоналу.

Трудова активність є важливим елементом трудового потенціалу підприємства. Висока активність персоналу сприяє:

- зростанню продуктивності праці;

- підвищенню якості продукції;
- зменшенню плинності кадрів;
- покращенню трудової дисципліни;
- розвитку інноваційності;
- зміцненню конкурентних позицій підприємства.

Низька трудова активність, навпаки, може призводити до зниження ефективності виробництва, збільшення витрат підприємства, конфліктів у колективі та погіршення фінансових результатів.

В умовах воєнного стану в Україні проблема підтримки трудової активності стала ще більш актуальною через міграцію населення, психологічне виснаження працівників, скорочення доходів та нестабільність зайнятості.

Трудова активність працівників є складною багатогранною соціально-економічною категорією, тому її дослідження здійснюється в межах різних наукових підходів, кожен з яких акцентує увагу на окремих аспектах трудової поведінки людини. Багатофакторний характер трудової активності зумовлює необхідність її вивчення не лише з економічної точки зору, але й з позицій соціології, психології та управління персоналом. Лише комплексне поєднання різних підходів дозволяє повною мірою зрозуміти природу трудової активності, механізми її формування та можливості впливу на неї з боку підприємства.

Значне поширення у наукових дослідженнях отримав економічний підхід, відповідно до якого трудова активність розглядається насамперед через результати трудової діяльності працівника та ефективність використання трудових ресурсів. У межах цього підходу основна увага приділяється кількісним та якісним показникам праці, які дають можливість оцінити рівень активності персоналу. До таких показників належать продуктивність праці, рівень виробітку, інтенсивність праці, економічна ефективність діяльності працівника, обсяг виконаних робіт, а також внесок працівника у формування фінансових результатів підприємства. Представники економічного підходу

наголошують, що саме матеріальні стимули є одними з головних чинників активізації праці. Рівень заробітної плати, система преміювання, бонусні виплати, надбавки та інші форми матеріального заохочення розглядаються як ключові інструменти підвищення трудової активності. Водночас сучасні дослідження доводять, що навіть високий рівень матеріального стимулювання не завжди гарантує довгострокове зростання продуктивності праці, якщо не враховуються інші потреби працівників.

Важливе місце у вивченні трудової активності займає соціологічний підхід, який зосереджується на аналізі трудової поведінки працівників у межах соціального середовища організації. У рамках цього підходу трудова активність розглядається через рівень задоволеності працею, ставлення працівника до виконання своїх професійних обов'язків, систему його цінностей, мотиваційні установки, рівень соціальної адаптації в колективі та взаємодію з іншими працівниками. Соціологічний підхід дозволяє оцінити, наскільки працівник ідентифікує себе з організацією, чи відчуває він підтримку з боку керівництва, наскільки комфортним є соціально-психологічний клімат у колективі. Встановлено, що сприятлива атмосфера в трудовому колективі, високий рівень корпоративної культури та позитивні міжособистісні відносини сприяють підвищенню трудової активності та зменшенню плинності кадрів.

Не менш важливим є психологічний підхід, який досліджує внутрішні механізми формування трудової активності особистості. У межах цього підходу увага акцентується на потребах працівника, його інтересах, ціннісних орієнтаціях, мотивах трудової діяльності, прагненні до професійного зростання та самореалізації. Значну роль відіграють також психологічні фактори, зокрема емоційний стан працівника, рівень стресу, професійне вигорання, задоволення роботою та відчуття значущості власної праці. Дослідження в межах психологічного підходу базуються на положеннях мотиваційних теорій Абрагам Маслоу, Фредерік Герцберг, Девід МакКлелланд та Віктор Врум, які пояснюють причини трудової поведінки

людини та її прагнення до досягнення певних результатів. Саме психологічний підхід дозволяє зрозуміти, чому працівники за однакових умов праці можуть демонструвати різний рівень трудової активності.

Особливого значення в сучасних умовах набуває управлінський підхід, який розглядає трудову активність як результат ефективного управління персоналом. У межах цього підходу основна увага приділяється практичним механізмам стимулювання працівників, формуванню ефективної системи мотивації, організації професійного навчання, розвитку кар'єри персоналу, оцінюванню результативності праці та формуванню сучасної системи винагород. Управлінський підхід передбачає, що керівництво підприємства повинно створювати умови для максимальної реалізації трудового потенціалу працівників шляхом удосконалення організації праці, розвитку корпоративної культури, впровадження гнучких форм зайнятості та сучасних HR-технологій. Особливо актуальним цей підхід став в умовах цифровізації економіки, коли організації активно впроваджують нові моделі роботи, дистанційні формати зайнятості та цифрові інструменти управління персоналом.

Для більш наочного порівняння особливостей кожного підходу доцільно узагальнити їх характеристики в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

**Характеристика основних наукових підходів до дослідження  
трудої активності [8, с. 147]**

| <b>Підхід</b> | <b>Об'єкт дослідження</b> | <b>Основні показники</b>  |
|---------------|---------------------------|---------------------------|
| Економічний   | Результативність праці    | продуктивність, виробіток |
| Соціологічний | Соціальна поведінка       | задоволеність працею      |
| Психологічний | Внутрішня мотивація       | потреби, інтереси         |
| Управлінський | Методи стимулювання       | ефективність HR-систем    |

Таким чином, кожен із зазначених підходів розкриває окремі аспекти трудової активності працівників та дозволяє глибше дослідити її природу. Економічний підхід зосереджується на результатах праці, соціологічний – на

соціальній поведінці працівників у колективі, психологічний – на внутрішніх мотивах особистості, а управлінський – на механізмах впливу з боку підприємства. Враховуючи складність і багатогранність трудової активності, її ефективне дослідження можливе лише за умови комплексного поєднання всіх зазначених підходів. Це дає змогу сформувати цілісне уявлення про фактори активізації праці та розробити ефективні шляхи підвищення трудової активності працівників залежно від рівня їх доходів.

Рівень трудової активності працівників формується під впливом значної кількості взаємопов'язаних факторів, які можуть як стимулювати працівника до більш продуктивної діяльності, так і, навпаки, знижувати його зацікавленість у результатах праці. Трудова активність не є сталою характеристикою, оскільки вона постійно змінюється залежно від внутрішніх мотивів працівника, умов праці, зовнішнього економічного середовища та соціальних обставин. Саме тому для ефективного управління персоналом важливо розуміти комплекс факторів, що визначають трудову поведінку працівників.

Одну з найважливіших груп становлять економічні фактори, оскільки матеріальне забезпечення працівника безпосередньо впливає на його мотивацію до праці. Насамперед вагому роль відіграє рівень заробітної плати, який для більшості працівників є основним джерелом доходу та засобом забезпечення життєвих потреб. Якщо працівник вважає оплату своєї праці справедливою та такою, що відповідає його професійним зусиллям, рівень його трудової активності зазвичай зростає. Водночас низький рівень заробітної плати часто спричиняє втрату мотивації, зниження продуктивності праці та пошук альтернативних джерел доходу.

Окрім основної заробітної плати, важливу стимулюючу роль відіграють премії, бонуси, доплати, соціальні виплати та інші елементи матеріального заохочення. Наявність додаткових фінансових стимулів підвищує зацікавленість працівників у досягненні кращих результатів праці. Не менш важливим економічним фактором є загальна стабільність підприємства. Якщо

працівники впевнені у фінансовій стійкості організації, своєчасній виплаті заробітної плати та перспективі подальшого працевлаштування, вони демонструють вищий рівень залученості до роботи. Натомість фінансова нестабільність підприємства часто викликає тривожність, знижує лояльність персоналу та посилює плинність кадрів.

Суттєвий вплив на трудову активність мають також організаційні фактори, які пов'язані безпосередньо з умовами праці та особливостями організації трудового процесу. До таких факторів належать безпечність та комфортність умов праці, технічне забезпечення робочих місць, режим праці та відпочинку, організація робочого часу, чіткість розподілу функціональних обов'язків, рівень автоматизації виробничих процесів. Якщо працівник працює в комфортному середовищі, має належне технічне забезпечення та чітко розуміє свої завдання, його продуктивність і трудова активність суттєво зростають.

Важливим організаційним чинником виступає стиль керівництва. Авторитарний стиль управління, надмірний контроль, відсутність зворотного зв'язку або несправедливе ставлення керівництва можуть негативно впливати на трудову активність персоналу. Натомість демократичний стиль керівництва, підтримка ініціативності працівників, делегування повноважень та залучення персоналу до прийняття рішень сприяють зростанню мотивації та відповідальності працівників за результати праці. Важливу роль також відіграє система контролю результатів праці, яка повинна бути об'єктивною, прозорою та орієнтованою на розвиток працівників.

Окрему групу становлять соціально-психологічні фактори, які безпосередньо впливають на емоційний стан працівника та його ставлення до роботи. Надзвичайно важливе значення має атмосфера в колективі, рівень міжособистісної взаємодії між працівниками, корпоративна культура та загальний соціально-психологічний клімат. Сприятлива атмосфера в колективі, підтримка колег, конструктивна комунікація та взаємна довіра

формують позитивне ставлення до роботи та підвищують рівень трудової активності.

Натомість конфлікти в колективі, напружені відносини між працівниками, булінг, несправедливе ставлення або відсутність ефективної комунікації можуть суттєво знижувати бажання працівника активно виконувати свої обов'язки. Важливим соціально-психологічним фактором є також рівень довіри між працівниками та керівництвом, адже саме довіра сприяє формуванню відчуття стабільності та впевненості у майбутньому.

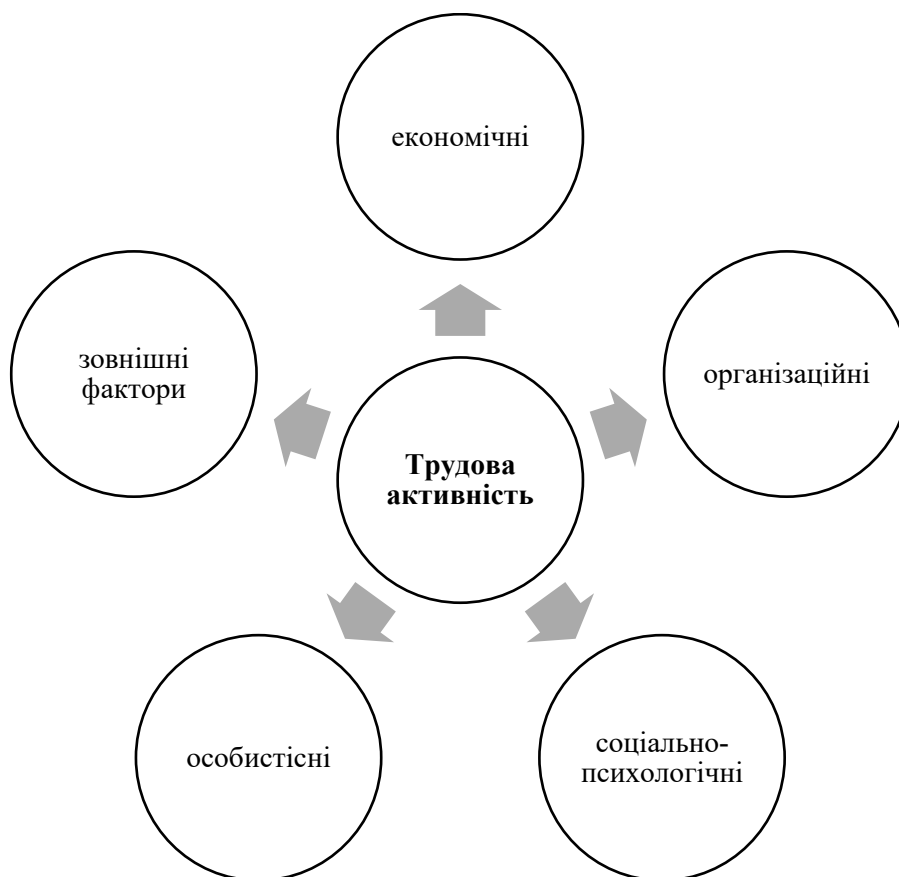
Не менш важливими є особистісні фактори, які залежать від індивідуальних характеристик самого працівника. На рівень трудової активності впливають вік, рівень освіти, професійна кваліфікація, досвід роботи, кар'єрні амбіції, стан здоров'я, особисті цінності та життєві пріоритети. Наприклад, молоді працівники часто орієнтовані на кар'єрне зростання, самореалізацію та професійний розвиток, тоді як працівники старшого віку можуть більше цінувати стабільність, соціальні гарантії та безпечні умови праці. Важливе значення також мають особисті психологічні характеристики, рівень стресостійкості та внутрішня мотивація людини.

В сучасних умовах України суттєвий вплив на трудову активність здійснюють також фактори, пов'язані з воєнним станом. Повномасштабна війна значно змінила умови функціонування підприємств та ринку праці загалом. До традиційних факторів додалися нові виклики, зокрема постійний психологічний стрес, пов'язаний із воєнною небезпекою, повітряними тривогами, невизначеністю майбутнього та емоційним виснаженням працівників.

Суттєвим фактором стали безпекові ризики, особливо для працівників підприємств, які функціонують у регіонах, наближених до зон бойових дій або піддаються ракетним обстрілам. Значний вплив на трудову активність має також вимушене переміщення населення, втрата житла, зміна місця проживання та необхідність адаптації до нових умов праці.

Окремо слід виділити нестабільність доходів населення, яка стала однією з найбільш гострих проблем в умовах війни. Інфляція, зростання вартості життя, скорочення робочих місць та зниження рівня доходів негативно впливають на мотивацію працівників і їх готовність працювати з максимальною віддачею.

Для систематизації факторів впливу на трудову активність працівників сформуємо відповідну схему.



**Рис. 1.3. Класифікація факторів впливу на трудову активність [7, с. 32]**

Таким чином, трудова активність працівників формується під впливом широкого спектра економічних, організаційних, соціально-психологічних, особистісних та зовнішніх факторів. Їх комплексне врахування дає змогу підприємствам формувати ефективну систему мотивації персоналу, підвищувати продуктивність праці та забезпечувати стабільний розвиток організації навіть в умовах сучасних кризових викликів.

Ефективне управління трудовою активністю працівників неможливе без її систематичного оцінювання. Для того щоб підприємство могло розробляти дієві заходи щодо підвищення мотивації персоналу, удосконалення системи оплати праці та покращення організації трудового процесу, необхідно об'єктивно визначати рівень трудової активності працівників, виявляти фактори, що на неї впливають, а також оцінювати динаміку змін у трудовій поведінці персоналу. Саме тому оцінювання трудової активності виступає важливим елементом системи управління персоналом та дозволяє керівництву підприємства приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Складність оцінювання трудової активності полягає в тому, що вона є багатогранною категорією, яка включає як кількісні, так і якісні характеристики трудової поведінки працівників. Трудова активність проявляється не лише у фізичному виконанні роботи або кількості виробленої продукції, але й у рівні ініціативності працівника, його готовності брати участь у розвитку підприємства, здатності до професійного вдосконалення та рівні відповідальності за результати праці. У зв'язку з цим для її оцінювання використовується комплекс різних методів та показників.

Основні методи оцінювання трудової активності працівників наведено в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

### **Методи оцінювання трудової активності працівників [2, с. 24]**

| <b>Метод</b>  | <b>Сутність</b>          | <b>Показники</b>    |
|---------------|--------------------------|---------------------|
| Економічний   | аналіз результатів праці | продуктивність      |
| Соціологічний | опитування               | задоволеність       |
| Статистичний  | аналіз динаміки          | плинність кадрів    |
| Експертний    | оцінка керівників        | ефективність роботи |

Одним із найбільш поширених підходів є оцінювання трудової активності за допомогою економічних показників, які дають можливість визначити результативність праці персоналу. Насамперед важливим

індикатором є продуктивність праці, яка відображає співвідношення між результатами праці та витратами робочого часу. Зростання продуктивності праці зазвичай свідчить про підвищення трудової активності працівників, хоча цей показник повинен аналізуватися з урахуванням технічного забезпечення підприємства та зовнішніх умов діяльності.

Важливим показником також виступає рівень виконання планових показників, який характеризує ступінь досягнення працівниками встановлених виробничих, фінансових або управлінських цілей. Виконання або перевиконання планових завдань часто свідчить про високий рівень відповідальності, мотивації та трудової активності персоналу.

Одним із непрямих показників трудової активності є плинність кадрів. Високий рівень звільнень працівників може свідчити про низький рівень мотивації, незадоволеність умовами праці або недостатню ефективність системи стимулювання. Аналогічно кількість прогулів, запізнень та порушень трудової дисципліни також дає змогу оцінити ставлення працівників до виконання своїх професійних обов'язків. Якщо на підприємстві спостерігається високий рівень дисциплінарних порушень, це може свідчити про зниження трудової активності та потребу в перегляді системи управління персоналом.

У сучасних умовах дедалі більшого значення набувають якісні показники оцінювання трудової активності. Одним із них є рівень залученості персоналу (*employee engagement*), який характеризує ступінь емоційної та професійної прихильності працівників до організації. Залучені працівники демонструють вищу продуктивність праці, більшу лояльність до підприємства та готовність докладати додаткових зусиль для досягнення стратегічних цілей організації.

Ще одним важливим показником є інноваційна активність працівників, яка проявляється у здатності генерувати нові ідеї, брати участь у вдосконаленні виробничих процесів, впровадженні нових технологій та оптимізації роботи підприємства. В сучасній економіці саме інноваційна

активність стає важливим показником ефективного використання трудового потенціалу.

Окрім економічних показників, для оцінювання трудової активності широко використовуються соціологічні методи дослідження, які дозволяють виявити внутрішнє ставлення працівників до роботи. Одним із найпоширеніших інструментів є анкетування персоналу, яке дає можливість оцінити рівень задоволеності працею, системою оплати, умовами праці, стилем керівництва та перспективами професійного розвитку.

Важливу роль відіграють також інтерв'ю з працівниками, які дозволяють глибше дослідити їх мотивацію, виявити проблемні аспекти організації праці та визначити фактори, що стримують підвищення трудової активності. У багатьох компаніях також проводяться регулярні дослідження рівня задоволеності працею, які дозволяють оцінити загальний психологічний клімат у колективі та вчасно реагувати на негативні тенденції.

Особливе значення в межах даної тематики має оцінювання впливу доходів на трудову активність працівників. Для цього застосовуються різноманітні аналітичні методи, які дозволяють виявити взаємозв'язок між рівнем матеріального забезпечення працівників та результативністю їх праці.

Одним із таких методів є кореляційний аналіз, який дає змогу визначити ступінь взаємозалежності між рівнем доходів працівників та показниками їх трудової активності, наприклад продуктивністю праці або рівнем плинності кадрів.

Широко застосовується також порівняльний аналіз, який передбачає зіставлення показників трудової активності працівників різних категорій залежно від рівня їх доходів, умов праці або систем мотивації.

Важливе місце займають економіко-статистичні методи, які дозволяють аналізувати динаміку змін показників продуктивності праці, фонду оплати праці, середньої заробітної плати та інших економічних характеристик діяльності підприємства.

Крім того, у практиці досліджень використовуються експертні оцінки, коли керівники, HR-фахівці або зовнішні експерти оцінюють рівень трудової активності працівників, ефективність існуючої системи мотивації та перспективи її вдосконалення.

Таким чином, оцінювання трудової активності працівників повинно мати комплексний характер і поєднувати кількісні, якісні, соціологічні та аналітичні методи дослідження. Лише системний підхід до оцінювання дає можливість об'єктивно визначити рівень трудової активності персоналу, виявити основні проблеми в системі мотивації та розробити ефективні шляхи її підвищення залежно від рівня доходів працівників.

Отже, трудова активність працівників є важливою соціально-економічною категорією, яка характеризує рівень реалізації трудового потенціалу персоналу та безпосередньо впливає на результати діяльності підприємства.

Було встановлено, що одним із ключових чинників формування трудової активності виступають доходи працівників, які виконують відтворювальну, стимулюючу, соціальну та регулюючу функції.

Дослідження показало, що сучасні підприємства повинні використовувати комплексний підхід до підвищення трудової активності, поєднуючи матеріальні та нематеріальні інструменти мотивації.

Ефективне управління трудовою активністю потребує постійного моніторингу її рівня та вдосконалення системи стимулювання персоналу відповідно до сучасних викликів ринку праці.

## **РОЗДІЛ 2**

### **АНАЛІЗ ВПЛИВУ ДОХОДІВ НА ТРУДОВУ АКТИВНІСТЬ ПРАЦІВНИКІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

#### **2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства та аналіз його кадрового потенціалу**

Об'єктом дослідження у кваліфікаційній роботі є товариство з обмеженою відповідальністю «МК БЕТОН». Основним видом економічної діяльності ТОВ «МК БЕТОН» є виготовлення виробів із бетону для будівництва. Також підприємство здійснює виробництво бетонних розчинів, вантажні автомобільні перевезення, оренду машин та устаткування, технічне обслуговування автотранспортних засобів та інші види діяльності, пов'язані з будівельною сферою.

ТОВ «МК БЕТОН» належить до підприємств виробничо-будівельного профілю, оскільки його діяльність безпосередньо пов'язана з виготовленням бетонної продукції, виробництвом готових бетонних сумішей та забезпеченням будівельних потреб споживачів. Наявність додаткових видів діяльності, зокрема вантажного автомобільного транспорту, оренди будівельних машин і устаткування, а також спеціалізованих будівельних робіт, свідчить про прагнення підприємства формувати комплексну модель обслуговування клієнтів у будівельній галузі.

Організаційна структура власності підприємства є відносно простою та прозорою. Важливою особливістю підприємства є наявність виробничо-транспортної бази. У звіті зазначено, що ТОВ «МК БЕТОН» має у власності спеціалізований автотранспорт, зокрема вантажні автомобілі, автобетонозмішувачі та бетонопомпи. Це має важливе значення для організації діяльності підприємства, оскільки виробництво і доставка бетонних сумішей потребують оперативності, технічної справності транспортних засобів та належної координації роботи персоналу.

Фінансово-економічний стан підприємства у 2021–2025 роках характеризується поступовим зростанням масштабів діяльності. За даними балансу, валюта балансу ТОВ «МК БЕТОН» зросла з 20 140,2 тис. грн на кінець 2021 року до 86 455,5 тис. грн на кінець 2025 року. Це свідчить про суттєве нарощування майнового потенціалу підприємства та розширення його господарської діяльності.

Як видно з таблиці 2.1., у 2021–2025 роках підприємство демонструвало позитивну динаміку зростання активів. Найбільш суттєве збільшення відбулося у 2025 році, коли необоротні активи зросли до 50 228,4 тис. грн. Це пов'язано насамперед із різким збільшенням незавершених капітальних інвестицій, які на кінець 2025 року становили 37 577,6 тис. грн. Така динаміка може свідчити про активне інвестування підприємства у розвиток виробничої бази, оновлення основних засобів або розширення виробничих потужностей.

Таблиця 2.1

**Динаміка активів ТОВ «МК БЕТОН» у 2021–2025 роках, тис. грн\***

| <b>Рік</b> | <b>Необоротні активи</b> | <b>Оборотні активи</b> | <b>Баланс</b> |
|------------|--------------------------|------------------------|---------------|
| 2021       | 10 173,4                 | 9 966,8                | 20 140,2      |
| 2022       | 10 203,7                 | 11 697,5               | 21 901,2      |
| 2023       | 11 639,1                 | 27 729,9               | 39 369,0      |
| 2024       | 17 183,0                 | 40 853,8               | 58 036,8      |
| 2025       | 50 228,4                 | 36 227,1               | 86 455,5      |

\* Складено автором за даними [40]

Оборотні активи у 2025 році становили 36 227,1 тис. грн, що дещо менше, ніж у 2024 році. При цьому в їх структурі відбулися важливі зміни: запаси скоротилися з 33 953,0 тис. грн у 2024 році до 10 113,9 тис. грн у 2025 році, тоді як дебіторська заборгованість за товари, роботи і послуги зросла до 21 340,4 тис. грн. Це може свідчити про зростання обсягів реалізації продукції з відстрочкою платежу або про потребу в посиленні контролю за розрахунками з покупцями.

Зростання валюти балансу впродовж досліджуваного періоду свідчить про розширення економічного потенціалу підприємства. Особливо помітним

є приріст у 2023–2025 роках, що вказує на активізацію господарської діяльності навіть в умовах воєнного стану та нестабільності будівельного ринку.

Важливим показником фінансової стійкості підприємства є власний капітал. У ТОВ «МК БЕТОН» він зріс з 8 222,9 тис. грн у 2021 році до 29 408,1 тис. грн у 2025 році. Основним джерелом такого зростання став нерозподілений прибуток, який на кінець 2025 року становив 27 519,7 тис. грн.

Дані таблиці 2.2 свідчать, що підприємство нарощує як власний капітал, так і зобов'язання. У 2025 році поточні зобов'язання становили 50 468,2 тис. грн, що значно перевищує показник 2021 року. Найбільшу частку в поточних зобов'язаннях займає кредиторська заборгованість за товари, роботи і послуги – 41 574,7 тис. грн. Це свідчить про активну господарську діяльність підприємства, однак водночас вказує на необхідність контролю за платоспроможністю та своєчасністю виконання зобов'язань перед постачальниками.

Таблиця 2.2

**Динаміка власного капіталу та зобов'язань ТОВ «МК БЕТОН» у  
2021–2025 роках, тис. грн\***

| <b>Рік</b> | <b>Власний капітал</b> | <b>Довгострокові зобов'язання</b> | <b>Поточні зобов'язання</b> | <b>Баланс</b> |
|------------|------------------------|-----------------------------------|-----------------------------|---------------|
| 2021       | 8 222,9                | 897,9                             | 11 019,4                    | 20 140,2      |
| 2022       | 9 755,9                | 706,5                             | 11 438,8                    | 21 901,2      |
| 2023       | 15 223,9               | 535,7                             | 23 609,4                    | 39 369,0      |
| 2024       | 22 589,7               | 3 136,7                           | 32 310,4                    | 58 036,8      |
| 2025       | 29 408,1               | 6 579,2                           | 50 468,2                    | 86 455,5      |

\* Складено автором за даними [40]

Для оцінки результативності діяльності підприємства важливо врахувати також ринкові та фінансові індикатори. За даними аналітичного звіту, у 2025 році підприємство мало MarketIndex A/3.01, частку ринку 0,19 %, а абсолютний приріст виручки за рік становив 58,64 млн грн. Відносний

приріст виручки у 2025 році склав 61,10 %, що свідчить про суттєве зростання ринкової активності підприємства.

Аналіз наведених у таблиці 2.3 показників засвідчує неоднозначну, але загалом позитивну динаміку розвитку підприємства. З одного боку, ТОВ «МК БЕТОН» нарощує активи, збільшує частку ринку та демонструє приріст виручки. З іншого боку, у 2025 році спостерігається зниження поточної ліквідності до 71,8% та коефіцієнта автономії до 34,0%, що вказує на зростання залежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування. Також зниження чистої маржі до 4,5% може свідчити про зростання витрат або посилення конкуренції на ринку бетонної продукції.

Таблиця 2.3

**Окремі фінансово-ринкові показники ТОВ «МК БЕТОН»  
у 2021–2025 роках\***

| <b>Показник</b>           | <b>2021</b> | <b>2022</b> | <b>2023</b> | <b>2024</b> | <b>2025</b> |
|---------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Поточна ліквідність, %    | 90,4        | 102,3       | 117,5       | 126,4       | 71,8        |
| Коефіцієнт автономії, %   | 40,8        | 44,5        | 38,7        | 38,9        | 34,0        |
| Чиста маржа, %            | 10,8        | 3,7         | 9,1         | 7,7         | 4,5         |
| Рентабельність активів, % | 30,2        | 7,0         | 13,9        | 12,7        | 8,0         |
| Частка ринку, %           | 0,17        | 0,10        | 0,12        | 0,15        | 0,19        |

\* Складено автором за даними [40]

Окремої уваги заслуговує кадровий потенціал підприємства. Згідно з даними звіту, чисельність персоналу ТОВ «МК БЕТОН» станом на 31.12.2025 року становила 40 працівників. Для малого підприємства виробничого типу така чисельність є достатньою для забезпечення основних виробничих, транспортних, адміністративних та допоміжних процесів.

Кадровий потенціал ТОВ «МК БЕТОН» формується відповідно до виробничої специфіки підприємства. Оскільки основним видом діяльності товариства є виготовлення виробів із бетону для будівництва та виробництво бетонних розчинів, структура персоналу має переважно виробничо-технічний характер. Станом на 2025 рік загальна чисельність працівників ТОВ «МК

БЕТОН» становить 40 осіб. Найбільшу частку в кадровій структурі займає виробничий персонал, який безпосередньо забезпечує виготовлення бетонної продукції, експлуатацію обладнання та виконання основних технологічних операцій.

Як видно з таблиці 2.4, у структурі персоналу ТОВ «МК БЕТОН» у 2025 році переважають працівники, безпосередньо залучені до виробничого процесу. Виробничий персонал становить 18 осіб, або 45,0% загальної чисельності працівників. Це свідчить про те, що основна увага підприємства зосереджена на забезпеченні безперервного виробництва бетонних виробів і бетонних розчинів.

Таблиця 2.4

**Структура кадрового потенціалу ТОВ «МК БЕТОН» у 2025 році\***

| <b>Категорія персоналу</b>             | <b>Чисельність, осіб</b> | <b>%</b> |
|----------------------------------------|--------------------------|----------|
| Адміністративно-управлінський персонал | 5                        | 12,5     |
| Виробничий персонал                    | 18                       | 45,0     |
| Водії та транспортний персонал         | 9                        | 22,5     |
| Технічний персонал                     | 5                        | 12,5     |
| Допоміжний персонал                    | 3                        | 7,5      |
| Разом                                  | 40                       | 100,0    |

\* Складено автором за даними [40]

Важливу роль у діяльності підприємства відіграють водії та транспортний персонал, чисельність яких становить 9 осіб, або 22,5%. Така частка є обґрунтованою, оскільки діяльність ТОВ «МК БЕТОН» пов'язана не лише з виробництвом, а й із доставкою бетонних сумішей замовникам, що потребує наявності кваліфікованих водіїв спеціалізованого автотранспорту.

Адміністративно-управлінський персонал налічує 5 осіб, або 12,5% загальної чисельності. До цієї категорії належать керівник, бухгалтерія та працівники, які забезпечують планування, облік, організацію роботи й управлінський контроль. Технічний персонал також становить 5 осіб, або 12,5%, і відповідає за підтримання справності обладнання, транспорту та

виробничої інфраструктури. Допоміжний персонал налічує 3 особи, або 7,5%, і виконує складські, господарські та обслуговуючі функції.

Отже, кадрова структура ТОВ «МК БЕТОН» у 2025 році є раціональною для підприємства виробничо-будівельного профілю. Переважання виробничого і транспортного персоналу свідчить про практичну спрямованість діяльності підприємства та його орієнтацію на виготовлення і своєчасну доставку бетонної продукції. Водночас ефективність роботи підприємства значною мірою залежить не лише від кількості працівників, а й від рівня їх професійної підготовки, технічних навичок, дисциплінованості, відповідальності та трудової активності.

З огляду на специфіку діяльності ТОВ «МК БЕТОН», особливо важливим є забезпечення належної трудової активності працівників. Праця на такому підприємстві має переважно виробничо-технічний характер і потребує фізичної витривалості, професійної уважності, дотримання норм охорони праці та відповідального ставлення до обладнання. Саме тому система доходів, преміювання, доплат і соціальних гарантій має важливе значення для підтримки мотивації персоналу.

Про наявність кадрових зобов'язань свідчать також дані балансу щодо розрахунків з оплати праці. У 2025 році поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці становила 590,5 тис. грн, тоді як у 2024 році – 140,4 тис. грн. Зростання цього показника може бути пов'язане зі збільшенням фонду оплати праці, розширенням обсягів діяльності або нарахуванням виплат працівникам на кінець звітного періоду.

Зростання заборгованості з оплати праці у 2025 році потребує додаткового управлінського контролю, оскільки своєчасність виплати заробітної плати є одним із ключових чинників трудової активності працівників. Для працівників виробничого підприємства стабільний дохід виступає важливою умовою лояльності, дисциплінованості та готовності працювати з високою віддачею.

Загалом організаційно-економічний аналіз ТОВ «МК БЕТОН» дозволяє зробити висновок, що підприємство перебуває у фазі активного розвитку. У 2021–2025 роках воно суттєво наростило активи, збільшило власний капітал, розширило матеріально-технічну базу та посилило ринкові позиції. Водночас зростання поточних зобов'язань, зниження ліквідності у 2025 році та збільшення заборгованості з оплати праці вказують на необхідність удосконалення фінансового управління і системи мотивації персоналу.

Отже, кадровий потенціал ТОВ «МК БЕТОН» є важливою передумовою подальшого розвитку підприємства. В умовах виробничої діяльності саме працівники забезпечують якість продукції, ефективність використання обладнання, своєчасність виконання замовлень і конкурентоспроможність підприємства. Тому подальше підвищення трудової активності персоналу має ґрунтуватися на поєднанні стабільної оплати праці, преміювання за результати, професійного розвитку, безпечних умов праці та ефективної організації виробничого процесу.

## **2.2. Аналіз рівня трудової активності персоналу та факторів, що на неї впливають**

Ефективність діяльності ТОВ «МК БЕТОН» значною мірою залежить від рівня трудової активності персоналу, оскільки підприємство функціонує у виробничій сфері, де результативність роботи працівників безпосередньо впливає на обсяги виробництва, якість бетонної продукції, своєчасність виконання замовлень та фінансові результати діяльності. В умовах зростання обсягів виробництва у 2021–2025 роках особливо важливим є дослідження того, наскільки ефективно використовується кадровий потенціал підприємства та які чинники впливають на трудову активність працівників.

Для оцінювання рівня трудової активності персоналу ТОВ «МК БЕТОН» доцільно використовувати систему кількісних і якісних показників,

серед яких: продуктивність праці, динаміка доходів підприємства в розрахунку на одного працівника, рівень плинності кадрів, використання робочого часу, рівень трудової дисципліни, а також результати анкетування працівників щодо мотивації та задоволеності працею.

Одним із ключових показників трудової активності є продуктивність праці, яка характеризує обсяг отриманого доходу в розрахунку на одного працівника.

Як видно з таблиці 2.5, у 2025 році продуктивність праці одного працівника становила 4 776 тис. грн, що на 1 772,9 тис. грн, або майже на 59%, більше порівняно з 2023 роком. Така динаміка свідчить про зростання трудової активності персоналу та підвищення ефективності використання трудових ресурсів.

Таблиця 2.5

**Динаміка продуктивності праці персоналу ТОВ «МК БЕТОН» у  
2023–2025 роках\***

| <b>Показник</b>                                | <b>2023</b> | <b>2024</b> | <b>2025</b> |
|------------------------------------------------|-------------|-------------|-------------|
| Чистий дохід від реалізації, тис. грн          | 96 100      | 132 400     | 191 040     |
| Чисельність персоналу, осіб                    | 32          | 36          | 40          |
| Продуктивність праці на 1 працівника, тис. грн | 3 003,1     | 3 677,8     | 4 776,0     |
| Темп зростання продуктивності, %               | –           | 122,5       | 159,0       |

\* Складено автором за даними [40]

Зростання продуктивності праці було зумовлене як розширенням виробничих потужностей підприємства, так і збільшенням обсягів реалізації продукції. При цьому темпи зростання доходів випереджали темпи збільшення чисельності персоналу, що свідчить про інтенсивний характер розвитку підприємства.

Важливим показником трудової активності є рівень використання робочого часу.

Таблиця 2.6

**Аналіз використання робочого часу працівниками ТОВ «МК  
БЕТОН» у 2025 році\***

| № з/п | Показник                                    | Значення |
|-------|---------------------------------------------|----------|
| 1.    | Номінальний фонд робочого часу, людино-днів | 10 000   |
| 2.    | Фактично відпрацьовано, людино-днів         | 9 320    |
| 3.    | Втрати робочого часу, людино-днів           | 680      |
| 4.    | Коефіцієнт використання робочого часу       | 0,93     |

\* Складено автором за даними [40]

Дані таблиці свідчать, що коефіцієнт використання робочого часу у 2025 році становив 0,93, що є достатньо високим показником. Водночас втрати робочого часу у розмірі 680 людино-днів пов'язані з лікарняними, відпустками, простоями техніки та повітряними тривогами.

Окремим показником трудової активності є плинність кадрів.

Таблиця 2.7

**Динаміка руху персоналу ТОВ «МК БЕТОН» у 2023–2025 рр.\***

| Показник                       | 2023 | 2024 | 2025 |
|--------------------------------|------|------|------|
| Прийнято працівників           | 8    | 10   | 12   |
| Звільнено працівників          | 5    | 6    | 7    |
| Середньооблікова чисельність   | 32   | 36   | 40   |
| Коефіцієнт плинності кадрів, % | 15,6 | 16,7 | 17,5 |

\* Складено автором за даними [40]

У 2025 році коефіцієнт плинності кадрів зріс до 17,5%, що є негативною тенденцією. Основними причинами звільнення працівників стали:

- пошук вищого рівня заробітної плати;
- складні умови праці;
- сезонність навантаження;
- виїзд працівників за кордон;
- особисті причини.

Для більш глибокого дослідження було проведено умовне анкетування 30 працівників підприємства щодо факторів трудової активності.

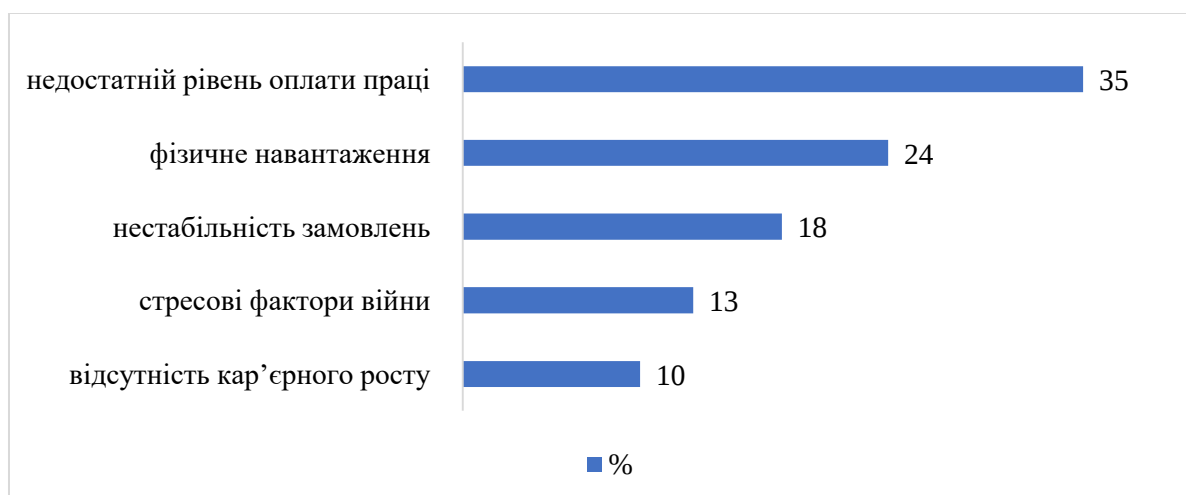
Таблиця 2.8

**Оцінка факторів, що впливають на трудову активність персоналу  
ТОВ «МК БЕТОН»\***

| <b>Фактор</b>           | <b>Частка працівників, %</b> |
|-------------------------|------------------------------|
| Рівень заробітної плати | 68                           |
| Умови праці             | 57                           |
| Преміювання             | 49                           |
| Стабільність роботи     | 46                           |
| Відносини в колективі   | 38                           |
| Кар'єрний розвиток      | 24                           |

\* Складено автором за даними [40]

Результати анкетування показали, що найбільший вплив на трудову активність має саме рівень доходів працівників. 68% опитаних зазначили, що готові працювати інтенсивніше за умови підвищення заробітної плати та запровадження більш прозорої системи преміювання.



**Рис. 2.2. Основні фактори зниження трудової активності працівників ТОВ «МК БЕТОН»\***

\* Складено автором за даними [40]

На рівень трудової активності персоналу підприємства також впливають специфічні особливості виробничої діяльності. Робота на підприємстві передбачає значне фізичне навантаження, роботу зі спеціалізованою технікою, відповідальність за якість бетонної продукції та дотримання графіків доставки. У разі порушення трудової дисципліни або недостатньої

концентрації працівників підприємство може зазнавати прямих фінансових втрат.

Окремим негативним фактором у 2025 році стало зростання заборгованості з оплати праці до 590,5 тис. грн, що могло негативно вплинути на мотивацію персоналу та знизити рівень їх трудової активності.

Водночас позитивно на трудову активність вплинули:

- розширення виробництва;
- оновлення матеріально-технічної бази;
- збільшення обсягів замовлень;
- зростання доходів підприємства;
- стабільне функціонування підприємства навіть в умовах воєнного

стану.

Отже, проведений аналіз показав, що рівень трудової активності персоналу ТОВ «МК БЕТОН» у цілому є достатньо високим, що підтверджується зростанням продуктивності праці та розширенням масштабів діяльності підприємства. Водночас наявність проблем із плинністю кадрів, зростання заборгованості з оплати праці та високий рівень фізичного навантаження свідчать про необхідність удосконалення системи матеріального стимулювання персоналу, що буде розглянуто в наступному розділі роботи.

### **РОЗДІЛ 3**

## **НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ТРУДОВОЇ АКТИВНОСТІ ПРАЦІВНИКІВ ЗАЛЕЖНО ВІД РІВНЯ ЇХ ДОХОДІВ**

В умовах сучасного ринку праці рівень трудової активності працівників безпосередньо залежить від ефективності системи матеріального стимулювання, соціальних гарантій, умов праці та загального рівня доходів персоналу. Проведений у другому розділі аналіз діяльності ТОВ «МК БЕТОН» показав, що підприємство демонструє позитивну динаміку розвитку, нарощує виробничі потужності та збільшує обсяги реалізації продукції. Водночас було виявлено низку проблем, які негативно впливають на трудову активність персоналу, зокрема зростання заборгованості з оплати праці, підвищення рівня плинності кадрів, значне фізичне навантаження на виробничий персонал та недостатню гнучкість системи стимулювання працівників.

Результати проведеного аналізу засвідчили, що для 68% працівників ключовим фактором трудової активності є рівень заробітної плати, для 57% – умови праці, для 49% – система преміювання. Це підтверджує необхідність удосконалення механізмів формування доходів працівників та впровадження нових інструментів мотивації персоналу.

Основною метою запропонованих заходів є підвищення трудової активності працівників ТОВ «МК БЕТОН» шляхом удосконалення системи доходів, підвищення мотивації праці та створення більш сприятливих умов для професійної діяльності персоналу.

Однією з головних проблем підприємства у 2025 році стало зростання заборгованості з оплати праці до 590,5 тис. грн, що негативно впливає на мотивацію персоналу. Першочерговим заходом має стати забезпечення своєчасної виплати заробітної плати та ліквідація існуючої заборгованості.

Для підвищення трудової активності доцільно впровадити нову систему преміювання працівників залежно від індивідуальних та колективних результатів праці.

Таблиця 3.1

**Запропонована система преміювання працівників ТОВ «МК БЕТОН»\***

| <b>Категорія працівників</b> | <b>Показник преміювання</b>     | <b>Розмір премії</b> |
|------------------------------|---------------------------------|----------------------|
| Виробничий персонал          | Виконання виробничого плану     | 15 % окладу          |
| Водії                        | Своєчасна доставка продукції    | 10 % окладу          |
| Технічний персонал           | Відсутність простоїв техніки    | 12 % окладу          |
| Адміністративний персонал    | Виконання фінансових показників | 10 % окладу          |

\* Складено автором самостійно.

Запровадження такої системи дозволить сформувати прямий зв'язок між результатами праці та доходами працівників.

Також пропонується щорічне підвищення базової заробітної плати на рівень не нижче індексу інфляції для збереження купівельної спроможності доходів працівників.

Оскільки продуктивність праці у 2025 році становила 4 776 тис. грн на одного працівника, підприємство має потенціал для подальшого зростання.

Пропонується запровадити систему квартальних бонусів:

- за перевиконання плану виробництва;
- за зменшення браку продукції;
- за економію ресурсів;
- за залучення нових клієнтів.

Запровадження бонусної системи підвищить зацікавленість працівників у результатах праці.

Проведене у другому розділі дослідження показало, що для 57% працівників ТОВ «МК БЕТОН» одним із ключових факторів, який безпосередньо впливає на рівень їх трудової активності, є умови праці. Такий результат є цілком закономірним, враховуючи специфіку діяльності підприємства. Виробництво бетонної продукції належить до фізично складних видів діяльності, що передбачає роботу з важкими матеріалами, спеціалізованим обладнанням, транспортною технікою, а також виконання

виробничих операцій у складних погодних умовах та за високого рівня відповідальності за якість продукції.

Працівники виробничих підрозділів підприємства щоденно стикаються з інтенсивними фізичними навантаженнями, впливом шуму, пилу, вібрацій, сезонними температурними коливаннями та ризиками виробничого травматизму. Особливо це стосується операторів виробничих ліній, працівників, які здійснюють завантаження сировини, водіїв автобетонозмішувачів та технічного персоналу. За таких умов недостатня увага до організації безпечного та комфортного робочого середовища може призводити до професійного виснаження працівників, зниження продуктивності праці, збільшення кількості прогулів, лікарняних та плинності кадрів.

У ході дослідження було встановлено, що частина виробничого обладнання на підприємстві потребує оновлення, окремі виробничі операції залишаються недостатньо автоматизованими, а працівники висловлюють потребу в покращенні побутових умов праці. Саме тому одним із важливих напрямів підвищення трудової активності персоналу має стати комплекс заходів, спрямованих на покращення умов праці.

Насамперед доцільним є проведення часткової модернізації виробничого обладнання. Оновлення окремих виробничих механізмів дозволить зменшити частку ручної праці, скоротити фізичне навантаження на працівників та підвищити швидкість виробничих операцій. Крім того, впровадження елементів автоматизації у виробничий процес сприятиме зниженню виробничого браку та підвищенню якості продукції [42, с. 164].

Важливим напрямом також є покращення системи охорони праці на підприємстві. Це передбачає посилення контролю за дотриманням техніки безпеки, регулярне проведення інструктажів, оновлення засобів індивідуального захисту та створення більш безпечного виробничого середовища.

Особливо актуальним є оновлення спецодягу для виробничого персоналу та водіїв спеціалізованого транспорту. Якісний спецодяг сприяє не лише дотриманню вимог безпеки, але й підвищує комфорт працівників під час виконання виробничих завдань у складних погодних умовах.

Окремої уваги потребує створення належних соціально-побутових умов для працівників. Організація кімнати відпочинку, місць для прийому їжі та короткочасного відновлення працездатності дозволить зменшити втому персоналу та покращити загальний психологічний стан працівників протягом робочого дня.

Також доцільним є впровадження регулярних медичних оглядів працівників, особливо тих, хто працює в умовах підвищених фізичних навантажень. Це дозволить своєчасно виявляти професійні захворювання, знижувати рівень тимчасової непрацездатності та підтримувати працездатність персоналу.

Таблиця 3.2

#### **Заходи щодо покращення умов праці на ТОВ «МК БЕТОН»\***

| <b>№ з/п</b> | <b>Захід</b>                        | <b>Очікуваний результат</b>                                 |
|--------------|-------------------------------------|-------------------------------------------------------------|
| 1.           | Модернізація виробничого обладнання | зменшення фізичного навантаження, підвищення продуктивності |
| 2.           | Оновлення спецодягу                 | покращення безпеки праці                                    |
| 3.           | Облаштування кімнати відпочинку     | зниження втоми працівників                                  |
| 4.           | Проведення медичних оглядів         | зменшення захворюваності                                    |
| 5.           | Заходи з охорони праці              | зниження виробничого травматизму                            |

\* Складено автором самостійно.

Загальний обсяг інвестицій у покращення умов праці становитиме 1170 тис. грн, однак у довгостроковій перспективі ці витрати будуть економічно виправданими за рахунок підвищення продуктивності праці та скорочення витрат, пов'язаних із плинністю кадрів.

Попри важливу роль матеріального стимулювання, сучасна практика управління персоналом свідчить про те, що фінансові стимули не завжди забезпечують стабільно високий рівень трудової активності працівників у довгостроковій перспективі. Працівники дедалі більше звертають увагу не

лише на рівень заробітної плати, але й на можливості професійного розвитку, ставлення керівництва, психологічний клімат у колективі та перспективи кар'єрного зростання.

На ТОВ «МК БЕТОН» доцільно впровадити систему нематеріальної мотивації, яка доповнюватиме існуючі матеріальні стимули та сприятиме формуванню більш високого рівня залученості персоналу.

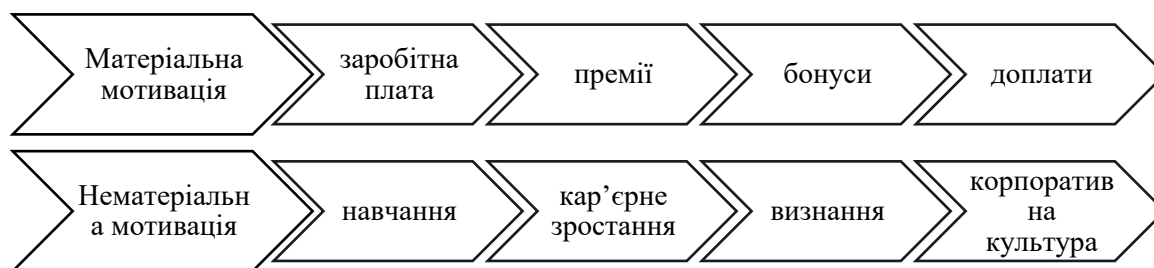
Одним із ключових напрямів є професійне навчання працівників. Регулярне підвищення кваліфікації виробничого персоналу, навчання роботі з новим обладнанням та проходження технічних тренінгів дозволять підвищити професійну компетентність працівників і створять для них можливості професійного розвитку.

Важливим стимулом для працівників є внутрішнє кар'єрне просування. Формування прозорої системи кар'єрного зростання мотивує працівників до підвищення власної ефективності та професійного розвитку.

Доцільним є також впровадження системи морального заохочення працівників, яка може включати нагородження кращих працівників місяця, публічне визнання досягнень, вручення грамот та корпоративних відзнак.

Для покращення соціально-психологічного клімату доцільно проводити корпоративні заходи, професійні свята та командоутворюючі заходи, що сприятимуть формуванню позитивної атмосфери в колективі.

Додатковим стимулом можуть стати додаткові вихідні дні для працівників, які демонструють високі результати праці або тривалий час працюють без порушень трудової дисципліни.



**Рис. 3.1. Система мотивації працівників ТОВ «МК БЕТОН»\***

\* Складено автором самостійно.

Реалізація запропонованих заходів щодо вдосконалення матеріального стимулювання, покращення умов праці та розвитку нематеріальної мотивації сприятиме підвищенню трудової активності персоналу та покращенню економічних результатів діяльності підприємства.

Очікується, що покращення системи мотивації дозволить підвищити продуктивність праці, скоротити рівень плинності кадрів, зменшити кількість прогулів та підвищити рівень задоволеності працівників працею. Таким чином, прогнозується зростання продуктивності праці, що дозволить підприємству збільшити обсяги виробництва без суттєвого розширення чисельності персоналу. Зниження плинності кадрів дозволить скоротити витрати на підбір і навчання нових працівників, а покращення соціально-психологічного клімату сприятиме формуванню стабільного та ефективного трудового колективу.

В сучасних умовах нестабільного економічного середовища, інфляційних процесів та воєнного стану вагомим чинником підтримки трудової активності персоналу є не лише рівень заробітної плати, але й наявність додаткових соціальних гарантій. Для працівників виробничих підприємств соціальна захищеність виступає важливим фактором стабільності, впевненості у майбутньому та підвищення лояльності до роботодавця.

На ТОВ «МК БЕТОН» значна частина працівників зайнята у виробничому процесі, який характеризується високим рівнем фізичного навантаження, ризиками виробничого травматизму та сезонними коливаннями інтенсивності праці. За таких умов працівники особливо цінують додаткову підтримку з боку підприємства.

Одним із напрямів удосконалення системи соціального забезпечення може стати впровадження часткової компенсації витрат працівників на транспорт до місця роботи. Оскільки підприємство розташоване за межами міста, частина працівників щоденно витрачає додаткові кошти на доїзд, що фактично знижує реальний рівень їх доходів.

Доцільним є також запровадження програм добровільного медичного страхування або часткової компенсації витрат на лікування працівників у разі виробничих травм чи професійних захворювань. Для підприємства бетонної галузі це є особливо актуальним з огляду на специфіку умов праці.

Важливим напрямом може стати надання матеріальної допомоги працівникам у складних життєвих обставинах, зокрема:

- лікування;
- народження дитини;
- втрата майна внаслідок воєнних дій;
- підтримка сімей військовослужбовців;
- допомога внутрішньо переміщеним працівникам.

Такі заходи формують позитивний імідж роботодавця та підвищують прихильність працівників до підприємства.

Крім того, доцільно запровадити програму корпоративного харчування або часткової компенсації вартості обідів для виробничого персоналу. Для працівників, які працюють у фізично складних умовах, це є важливим елементом підтримки працездатності.

Таблиця 3.3

**Запропоновані заходи соціальної підтримки працівників ТОВ «МК  
БЕТОН»\***

| <b>№ з/п</b> | <b>Захід</b>                     | <b>Очікуваний ефект</b>                          |
|--------------|----------------------------------|--------------------------------------------------|
| 1.           | Компенсація транспортних витрат  | зниження фінансового навантаження на працівників |
| 2.           | Медичне страхування              | зниження рівня захворюваності                    |
| 3.           | Матеріальна допомога працівникам | підвищення лояльності персоналу                  |
| 4.           | Часткова компенсація харчування  | підвищення працездатності                        |
| 5.           | Підтримка сімей працівників      | покращення соціальної стабільності               |

\* Складено автором самостійно.

Запровадження таких заходів дозволить підвищити реальний рівень доходів працівників не лише через пряме збільшення заробітної плати, але й через розширення соціального пакета.

Ще одним перспективним напрямом підвищення трудової активності працівників є впровадження сучасних цифрових інструментів управління персоналом. На багатьох вітчизняних виробничих підприємствах кадрові процеси досі залишаються недостатньо автоматизованими, що ускладнює контроль за продуктивністю праці, використанням робочого часу та результатами діяльності працівників.

На ТОВ «МК БЕТОН» доцільно впровадити автоматизовану систему обліку робочого часу, яка дозволить більш точно контролювати фактично відпрацьований час працівників, кількість понаднормових годин, запізнення та прогули.

Таблиця 3.4

**Напрями цифровізації управління персоналом на ТОВ «МК БЕТОН»\***

| № з/п | Напрямок                            | Очікуваний результат             |
|-------|-------------------------------------|----------------------------------|
| 1.    | Автоматизований облік робочого часу | скорочення прогулів              |
| 2.    | Електронна система оцінювання       | підвищення прозорості мотивації  |
| 3.    | HR-аналітика                        | покращення управлінських рішень  |
| 4.    | Цифрові комунікації                 | швидкість обміну інформацією     |
| 5.    | Електронне навчання персоналу       | розвиток професійних компетенцій |

\* Складено автором самостійно.

Також доцільно використовувати цифрові системи оцінювання продуктивності праці для окремих категорій працівників. Наприклад:

- для виробничого персоналу – виконання виробничих норм;
- для водіїв – своєчасність доставки;
- для технічного персоналу – кількість простоїв обладнання;
- для адміністративного персоналу – фінансові результати діяльності.

Впровадження цифрових HR-інструментів дозволить зробити систему оцінювання працівників більш прозорою та об'єктивною.

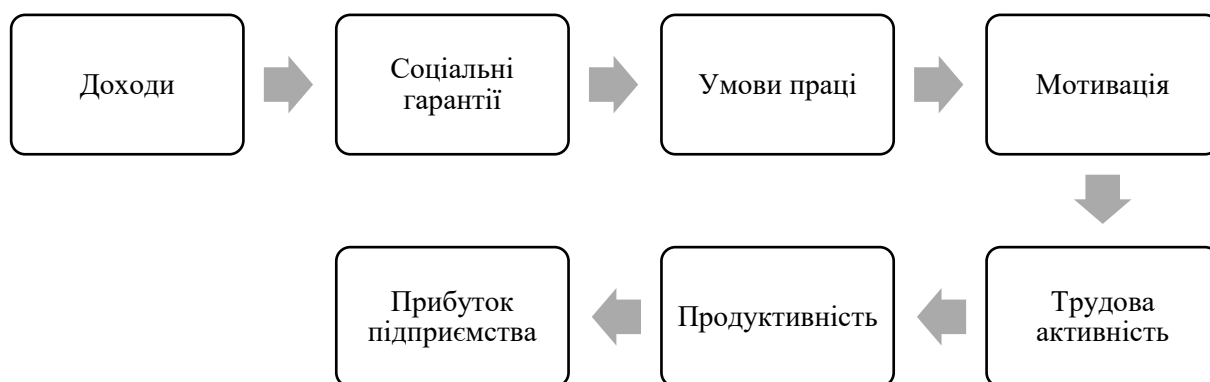
Окремої уваги потребує цифровізація системи внутрішніх комунікацій. Створення корпоративного чату або мобільного додатку для працівників дозволить швидше поширювати інформацію щодо змін графіків роботи, преміювання, корпоративних новин та питань безпеки.

Завдяки цифровізації підприємство зможе більш ефективно управляти трудовими ресурсами та швидше реагувати на проблеми, які впливають на трудову активність працівників.

Комплексна реалізація всіх запропонованих заходів дозволить ТОВ «МК БЕТОН» досягти не лише соціального, але й економічного ефекту.

За попередніми розрахунками підприємство зможе:

- підвищити продуктивність праці на 12–15%;
- знизити плинність кадрів на 7–8%;
- скоротити кількість прогулів на 2–3%;
- зменшити витрати на пошук і навчання нових працівників;
- підвищити рівень задоволеності персоналу;
- зміцнити конкурентні позиції підприємства на ринку.



**Рис. 3.2. Комплексна модель підвищення трудової активності працівників ТОВ «МК БЕТОН»\***

\* Складено автором самостійно.

Запропоновані заходи мають комплексний характер та спрямовані не лише на підвищення доходів працівників, а й на формування сучасної системи управління персоналом, яка забезпечуватиме довгострокове зростання трудової активності та стабільний розвиток ТОВ «МК БЕТОН».

Отже, підвищення трудової активності працівників ТОВ «МК БЕТОН» повинно здійснюватися через комплексний підхід, який передбачає не лише зростання доходів працівників, але й покращення умов праці, професійний розвиток персоналу та створення сприятливого організаційного середовища. Саме така модель мотивації забезпечить підприємству стабільний розвиток і підвищення конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі. Підвищення трудової активності працівників ТОВ «МК БЕТОН» повинно базуватися на комплексному підході, який поєднує вдосконалення системи доходів, розвиток матеріального стимулювання, покращення умов праці та впровадження сучасних інструментів нематеріальної мотивації. Реалізація запропонованих заходів дозволить підприємству підвищити ефективність використання кадрового потенціалу та зміцнити свої конкурентні позиції на ринку.

## ВИСНОВКИ

У процесі дослідження встановлено, що в сучасних умовах функціонування підприємств трудова активність працівників є одним із ключових чинників забезпечення ефективності виробничо-господарської діяльності, зростання продуктивності праці та підвищення конкурентоспроможності підприємства. Особливої актуальності дана проблема набуває в умовах воєнного стану, економічної нестабільності, інфляційних процесів, трудової міграції населення та дефіциту кваліфікованих кадрів.

Досліджено теоретичні засади трудової активності працівників. Визначено, що трудова активність є складною соціально-економічною категорією, яка характеризує рівень реалізації трудового потенціалу працівників, їх мотивацію, продуктивність праці, ініціативність та зацікавленість у результатах діяльності. Обґрунтовано, що на рівень трудової активності впливають економічні, організаційні, соціально-психологічні, особистісні та зовнішні фактори. Встановлено, що доходи працівників виконують відтворювальну, стимулюючу, соціальну та регулюючу функції й безпосередньо впливають на рівень мотивації праці.

У роботі доведено, що сучасна система підвищення трудової активності не може базуватися виключно на зростанні заробітної плати. Ефективне управління персоналом потребує комплексного поєднання матеріальних стимулів, нематеріальної мотивації, професійного розвитку працівників, покращення умов праці та забезпечення соціальної стабільності персоналу.

Встановлено, що ТОВ «МК БЕТОН» у 2021–2025 роках демонструвало позитивну динаміку розвитку. Валюта балансу підприємства зросла з 20 140,2 тис. грн у 2021 році до 86 455,5 тис. грн у 2025 році, що свідчить про суттєве розширення масштабів діяльності. Власний капітал збільшився з 8 222,9 тис. грн до 29 408,1 тис. грн, а підприємство активно інвестувало у розвиток матеріально-технічної бази.

Досліджено кадровий потенціал підприємства та встановлено, що у 2025 році чисельність персоналу ТОВ «МК БЕТОН» становила 40 осіб, з яких найбільшу частку складає виробничий персонал – 18 осіб (45%), водії – 9 осіб (22,5%), адміністративний персонал – 5 осіб (12,5%), технічний персонал – 5 осіб (12,5%), допоміжний персонал – 3 особи (7,5%).

У ході аналізу рівня трудової активності встановлено, що продуктивність праці одного працівника зросла з 3 003,1 тис. грн у 2023 році до 4 776 тис. грн у 2025 році, що свідчить про підвищення ефективності використання трудових ресурсів. Коефіцієнт використання робочого часу у 2025 році становив 0,93, що характеризує достатньо високий рівень трудової дисципліни.

Водночас було виявлено низку проблем, які негативно впливають на трудову активність працівників. Зокрема, коефіцієнт плинності кадрів зріс до 17,5%, а заборгованість із заробітної плати у 2025 році досягла 590,5 тис. грн. Результати анкетування працівників показали, що для 68% персоналу ключовим фактором мотивації є рівень заробітної плати, для 57% – умови праці, для 49% – система преміювання.

Запропоновано удосконалити систему матеріального стимулювання шляхом впровадження нової системи преміювання залежно від результатів праці, ліквідації заборгованості із заробітної плати та індексації доходів працівників відповідно до рівня інфляції.

Також запропоновано заходи щодо покращення умов праці, зокрема модернізацію обладнання, оновлення спецодягу, проведення медичних оглядів, облаштування зон відпочинку та посилення заходів охорони праці.

Обґрунтовано необхідність розвитку нематеріальної мотивації через професійне навчання, кар'єрне зростання, моральне заохочення працівників, покращення корпоративної культури та запровадження соціальних програм підтримки персоналу.

Визначено, що реалізація запропонованих заходів дозволить підвищити продуктивність праці на 12–15%, знизити рівень плинності кадрів, скоротити

втрата робочого часу, підвищити рівень задоволеності працівників працею та зміцнити конкурентні позиції підприємства.

Результати проведеного дослідження підтвердили, що в сучасних умовах ринку праці зростає роль індивідуалізації підходів до стимулювання працівників. Універсальні моделі мотивації поступово втрачають ефективність, оскільки працівники різних вікових груп, професійних категорій та соціального становища мають різні потреби та очікування від роботодавця. Саме тому підприємствам доцільно впроваджувати гнучкі системи винагород, які поєднуюватимуть фінансові стимули, соціальні гарантії, професійний розвиток та інструменти нематеріального заохочення залежно від особливостей персоналу.

Важливо також зазначити, що в умовах післявоєнного відновлення економіки України проблема забезпечення належного рівня доходів працівників набуватиме ще більшої актуальності. Посилення конкуренції за кваліфіковану робочу силу, міграційні процеси та дефіцит кадрів вимагатимуть від підприємств формування більш ефективної кадрової політики, орієнтованої на довгострокове утримання персоналу. Підприємства, які зможуть забезпечити конкурентний рівень оплати праці, безпечні умови роботи та можливості професійного розвитку, матимуть значні переваги на ринку.

Підсумовуючи результати дослідження, слід наголосити, що трудова активність працівників є важливим стратегічним ресурсом розвитку підприємства, а рівень доходів виступає одним із ключових інструментів її формування. Ефективне поєднання матеріального стимулювання, соціальної підтримки, сучасних управлінських підходів та сприятливого організаційного середовища створює передумови для підвищення ефективності праці, зростання прибутковості підприємства та забезпечення його сталого розвитку в довгостроковій перспективі.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Артеменко А.К., Антощенкова В.В., Пономарьова М.С. Мотивація та стимулювання праці в ефективному управлінні та інноваційній діяльності підприємства. Вісник ХНАУ. Серія "Економічні науки": зб. наук. пр. Харк. нац. аграр. ун-т ім. В.В. Докучаєва. Харків: ХНАУ, 2020. № 1. С. 152–163.
2. Балан О. Д., Савченко Ю. К. Оплата праці та її соціально-економічні аспекти. Агросвіт. 2018. № 10. С. 22—26.
3. Білецька І. М., Кутинська А. В. Мотивація персоналу: основні завдання та методи : збірник тез доповідей науково-практичної конференції «Сучасні тренди глобальної та національної економіки», 23 травня 2019 р. Івано-Франківськ : НАІР, 2019. С. 234–235.
4. Бодюк Г. І. Мінімальна заробітна плата в системі мотивації праці. Економіка та держава. 2022. № 2. С. 65–69.
5. Бондар Т.В., Краснонос А.С. Сучасні методи мотивації персоналу. Економіка та суспільство. 2023. Вип. 57. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3235>
6. Бурлаєнко Т. І., Дараган Л. В. Теоретичні аспекти управління персоналом на сучасному підприємстві. Науковий вісник УМО. Серія. Економіка та управління, 2019. Вип. 6. С. 1–10.
7. Варава Л.М., Афанасьєв Є.В., Маркіна І.А. Актуальні проблеми сучасного менеджменту: монографія. М-во освіти і науки України, Криворіз. нац. ун-т. Кр. Ріг: Роман Козлов, 2018. 201 с.
8. Васюренко Л. В. Еволюція теоретичних засад щодо поняття організації оплати праці. Глобальні та національні проблеми економіки. 2018. Вип. 22. С. 146-149. URL: <http://globalnational.in.ua/archive/22-2018/ 29.pdf>
9. Васюта В. Б. Формування ефективного мотиваційного механізму на підприємстві. Інфраструктура ринку. 2020. Вип. 40. С. 133–138.
10. Васюткіна Н., Андрієнко М., Самітов Р. Стратегічне управління людськими ресурсами підприємства на основі інноваційно-креативних компетенцій. Сталий розвиток економіки. 2024. № 2(49). С. 15–22.

- 11.Воржакова Ю.П., Лінива І.С. Формування моделі мотивації праці для зростання професійного інтелекту команди. Ефективна економіка. 2022. № 12. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2022\\_12\\_39](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2022_12_39).
- 12.Вороніна А.В. Менеджмент: навч. Посібник. Дніпров. держ. техн. ун-т. Кам'янське: ДДТУ, 2019. 356 с.
- 13.Гапеева О.М., Скакун В.В. Система мотивації персоналу в сучасному управлінні організацією. Вісник Дніпропетровського науково-дослідного інституту судових експертиз Міністерства юстиції України. Економічні науки. 2021. Вип. 2. С. 20-26. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/vdndiceen\\_2021\\_2\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/vdndiceen_2021_2_5).
- 14.Гапеева О.М., Швець А.М. Розроблення ефективного мотиваційного механізму діяльності підприємства. Вісник Дніпропетровського науково-дослідного інституту судових експертиз Міністерства юстиції України. Економічні науки. 2021. Вип. 2. С. 27-33.
- 15.Герасименко О.,О., Потапенко А.В. Домінанти мотивації персоналу в контексті трансформацій ринку праці України в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство, 2023. Вип. 49. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2350>
- 16.Гетьманцева Н.Д. Мотиваційні механізми у сфері трудової діяльності. Юридичний науковий електронний журнал. № 2. 2024. С. 186–189. URL: [http://www.lsej.org.ua/2\\_2024/46.pdf](http://www.lsej.org.ua/2_2024/46.pdf).
- 17.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. Т. 7, № 1. С. 107-119. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPP\\_2023\\_7\\_1\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPP_2023_7_1_11)
- 18.Горобець Н.М. Пропозиції щодо удосконалення моральної мотивації у системі управління персоналом підприємства К.: Світ, 2019. 496 с.
- 19.Гуренко Т. О. Облік оплати праці та трудові відносини у воєнний період. Економіка та суспільство. 2022. № 36.

20. Даниленко А. І. Соціально-економічні аспекти регулювання заробітної плати : монографія. Дніпро : ДНУ, 2022. 240 с.
21. Дашко І.М. Мотивація персоналу в системі управління економічною ефективністю трудових ресурсів підприємства. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка, 2021. № 10. С. 22–28.
22. Дерев'янка М.С., Костюнік О.В. Погодинна та відрядна оплата праці: переваги, недоліки та ефективність у сучасній економіці. Розвиток підприємництва як фактор зростання національної економіки: Матеріали XXIII Міжнародної науково-практичної конференції 20 листопада 2024 року. Київ: ІВЦ Видавництво "Політехніка", 2024 С.120—121.
23. Долгальова О., Ремесник Т. Застосування зарубіжних методів мотивації праці на українських підприємствах. Галицький економічний вісник. № 3 (70) 2021. URL: [https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk\\_tntu2021.03](https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2021.03).
24. Дяків О. П., Коцур А. С., Островерхов В. М., Надвиничний С. А., Шкільняк М. М., Шушпанов Д. Г. Менеджмент персоналу : навч.-метод. посіб.. Тернопіль: ЗУНУ, 2022. 280 с.
25. Жосан Г.В., Кириченко Н.В. Напрями вдосконалення мотивації трудової діяльності на підприємстві. Інтелект XXI. 2021. № 2. С. 33-37. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/int\\_XXI\\_2021\\_2\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/int_XXI_2021_2_8)
26. Зось-Кіор М. В., Скидан С. В. Особливості мотивації персоналу в умовах нестабільного бізнес-середовища. Економічний форум. 2020. № 1(3). С. 143–148.
27. Іванина В. В., Надвиничний С. А. Етапи схеми мотиваційного процесу. Сучасні тренди інноваційного розвитку : збірник тез доповідей 49 науково-практичної конференції, 28 жовтня 2021 року. Івано-Франківськ : НАІР, 2021. С. 222–224.
28. Климчук А. О., Михайлов А. М. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2018. № 1. С. 218–234.

29. Кодекс законів про працю України (КЗпП) від 10.12.1971 № 322-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>.
30. Колот А. М. Економіка праці та соціально-трудові відносини : підручник. К. : КНЕУ, 2022. 472 с.
31. Корольков В. В., Бабенко Д. О. Удосконалення мотиваційного механізму управління персоналом підприємства. Ефективна економіка. № 11. 2020. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11\\_2020/71.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2020/71.pdf)
32. Лазарєв М. І. Заробітна плата: теорія і практика : навч. посіб. Харків : ФОП Бровін О. В., 2021. 328 с.
33. Луценко О. Є. Інноваційні системи оплати праці в період економічної стагнації. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Право. 2022. Вип. 70. С. 231-236.
34. Марченко Ю. І. Гідна оплата праці – необхідний атрибут соціальної держави. Прикарпатський юридичний вісник. 2020. Вип. 2. С. 56-59.
35. Машевська А. А. Економічна сутність та підходи до визначення «заробітна плата». Молодий вчений. 2021. № 4(92). С. 308–313.
36. Медік А. О. Удосконалення організації та стимулювання праці на підприємстві. Технології та дизайн. 2019. Вип. 2. С. 3–7.
37. Новокрещенова Д. Ефективність чинної системи оплати праці в державному секторі. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. 2022. № 3 (220). С. 22—31.
38. Прохоровська С. Місце заробітної плати у підвищенні трудової активності працівників. Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. 2017. Вип. 22. С. 72-76.
39. Рябоконь І. О. Якість трудового життя як фактор підвищення мотивації працівників на підприємствах. Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки. 2018. Вип. 40. С. 16–26.
40. Статистична та фінансова звітність ТОВ «МК БЕТОН».

- 41.Хлепітько М. М. Договірне регулювання нематеріального стимулювання трудової активності працівників. Вісник Чернівецького факультету Національного університету "Одеська юридична академія". 2018. Вип. 1. С. 106-117.
- 42.Чернушкіна О. О. Сучасні аспекти управління продуктивністю праці. Економіка і організація управління. 2018. Вип. 4 (32). С. 163-172. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/eiou\\_2018\\_4\\_19](http://nbuv.gov.ua/UJRN/eiou_2018_4_19).
- 43.Шахно А.Ю. Людський капітал в умовах глобалізації: оцінювання, розвиток та державне регулювання: монографія. Кривий Ріг: Видавництво ФОП Чернявський Д.О., 2019. 360 с.