

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

ГДАЛЬ Богдан Олесьович

Цифрові інструменти для нематеріального стимулювання працівників. /
Digital tools for non-material employee motivation

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

Кваліфікаційна робота

Виконав студент групи МЕНУП-41
Б. О. Гдаль

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

ТЕРНОПІЛЬ – 2026

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ НЕМАТЕРІАЛЬНОГО СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІВНИКІВ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ	6
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ВИКОРИСТАННЯ ЦИФРОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ НЕМАТЕРІАЛЬНОГО СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІВНИКІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ	14
2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності підприємства	16
2.2. Аналіз системи мотивації та нематеріального стимулювання персоналу на підприємстві	26
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ НЕМАТЕРІАЛЬНОГО СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІВНИКІВ ВИКОРИСТАННЯМ ЦИФРОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ	35
ВИСНОВКИ	42
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	45

ВСТУП

Актуальність теми дослідження зумовлена стрімкою цифровізацією сучасного бізнес-середовища та трансформацією підходів до управління персоналом. У сучасних умовах підприємства все більше орієнтуються не лише на матеріальне заохочення працівників, а й на створення ефективної системи нематеріального стимулювання, яка сприяє підвищенню мотивації, продуктивності праці, залученості персоналу та формуванню позитивного психологічного клімату в колективі. Особливого значення це набуває в умовах розвитку дистанційної та гібридної форм зайнятості, високої конкуренції за кваліфіковані кадри та необхідності швидкої адаптації працівників до цифрових змін.

Сучасні цифрові технології суттєво змінюють підходи до організації праці та управління людськими ресурсами. Використання HRM-систем, корпоративних платформ, мобільних застосунків, систем онлайн-комунікації, гейміфікації, електронного навчання та цифрових сервісів визнання працівників створює нові можливості для нематеріального стимулювання персоналу. Такі інструменти дозволяють забезпечити оперативний зворотний зв'язок, підтримувати корпоративну культуру, розвивати професійні компетентності працівників і формувати їхню лояльність до організації.

Актуальність теми також посилюється впливом глобальних соціально-економічних викликів, зокрема цифрової трансформації економіки, воєнного стану в Україні, міграційних процесів та дефіциту трудових ресурсів. У цих умовах підприємства змушені шукати нові ефективні підходи до утримання працівників, підвищення їхньої мотивації та забезпечення психологічної підтримки персоналу. Саме цифрові інструменти нематеріального стимулювання стають важливим елементом сучасної системи управління персоналом, оскільки дозволяють забезпечити гнучкість, персоналізацію та ефективність мотиваційних заходів.

Недостатній рівень дослідження практичних аспектів використання цифрових інструментів у системі нематеріального стимулювання працівників,

а також потреба у вдосконаленні сучасних HR-практик обумовлюють наукову та практичну значущість обраної теми кваліфікаційної роботи.

Метою роботи є дослідження теоретичних і практичних аспектів використання цифрових інструментів у системі нематеріального стимулювання працівників, аналіз сучасного стану мотивації персоналу на підприємстві та розробка напрямів удосконалення системи нематеріального стимулювання в умовах цифровізації.

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

- розглянути теоретичні підходи до мотивації працівників у системі управління персоналом;
- проаналізувати організаційно-економічну характеристику діяльності підприємства;
- здійснити аналіз системи мотивації та нематеріального стимулювання персоналу на підприємстві;
- розробити напрями вдосконалення системи нематеріального стимулювання працівників із використанням цифрових інструментів

Об'єктом дослідження є процес нематеріального стимулювання працівників у системі управління персоналом підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти використання цифрових інструментів для нематеріального стимулювання працівників на підприємстві.

У процесі виконання кваліфікаційної роботи було використано сукупність загальнонаукових і спеціальних **методів дослідження**. Для дослідження теоретичних основ нематеріального стимулювання персоналу застосовано методи аналізу та синтезу, узагальнення, порівняння й систематизації наукових підходів. Метод теоретичного узагальнення використано для визначення сутності, функцій і значення нематеріального стимулювання працівників в умовах цифровізації.

Під час аналізу діяльності підприємства та оцінки системи мотивації персоналу застосовано економічний аналіз, статистичні методи, метод порівняння, графічний і табличний методи представлення інформації. Для оцінювання ефективності використання цифрових інструментів у системі нематеріального стимулювання використано методи спостереження, анкетування, аналізу внутрішньої документації підприємства та узагальнення практичного досвіду управління персоналом.

У процесі розробки напрямів удосконалення системи нематеріального стимулювання працівників використано метод прогнозування, логічного узагальнення та метод розробки управлінських рішень. Комплексне застосування зазначених методів забезпечило обґрунтованість результатів дослідження та достовірність сформульованих висновків.

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробці рекомендацій щодо вдосконалення системи нематеріального стимулювання працівників із використанням сучасних цифрових інструментів. Запропоновані заходи можуть бути використані підприємствами для підвищення мотивації персоналу, покращення внутрішніх комунікацій, розвитку корпоративної культури, зростання рівня залученості працівників та підвищення ефективності управління персоналом в умовах цифрової трансформації. Окремі положення роботи можуть бути використані у практичній діяльності HR-служб, а також у навчальному процесі під час викладання дисциплін з управління персоналом, мотивації праці та цифрового HR-менеджменту.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ НЕМАТЕРІАЛЬНОГО СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІВНИКІВ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

Стрімкий розвиток цифрових технологій і активна цифровізація бізнес-процесів зумовлюють необхідність перегляду традиційних підходів до стимулювання працівників. У сучасних умовах мотивація персоналу перетворюється на один із ключових механізмів адаптації людського капіталу до інноваційних змін та забезпечення ефективного функціонування підприємства. Цифрова трансформація змінює не лише організацію праці, а й самі пріоритети працівників, які дедалі більше цінують не тільки рівень матеріальної винагороди, а й можливості професійного розвитку, визнання результатів праці, гнучкість умов роботи та сприятливу атмосферу в колективі.

Традиційно система мотивації персоналу поділяється на матеріальні та нематеріальні стимули. До матеріального стимулювання належать заробітна плата, премії, бонуси, доплати та інші фінансові заохочення, спрямовані на задоволення економічних потреб працівників. Проте в сучасному середовищі лише фінансових стимулів уже недостатньо для підтримання високого рівня зацікавленості персоналу в результатах праці. Саме тому зростає роль нематеріального стимулювання, яке охоплює визнання професійних досягнень, кар'єрне просування, можливості навчання, гнучкий графік роботи, додаткові соціальні переваги, участь працівників у прийнятті управлінських рішень та формування позитивного психологічного клімату в колективі. Поєднання матеріальних і нематеріальних методів мотивації дозволяє створити комплексну та ефективну систему управління персоналом [7].

Особливої актуальності нематеріальна мотивація набуває в умовах цифрової трансформації підприємств. Сучасні працівники все більше орієнтуються на комфортні умови праці, можливість дистанційної чи гібридної роботи, підтримання балансу між професійним та особистим

життям, доступ до постійного навчання та оперативний зворотний зв'язок із керівництвом. У таких умовах система мотивації повинна враховувати індивідуальні потреби персоналу та бути спрямованою на довгострокову залученість працівників до діяльності організації.

Таблиця 1.1

Порівняльна характеристика матеріальної та нематеріальної мотивації персоналу [8, с. 32]

Ознака	Матеріальна мотивація	Нематеріальна мотивація
Основна мета	Фінансове заохочення	Підвищення задоволеності працею
Основні інструменти	Заробітна плата, премії	Визнання, розвиток, гнучкість
Вплив на працівника	Короткостроковий	Довгостроковий
Орієнтація	Економічні потреби	Соціальні та психологічні потреби
Результат	Підвищення продуктивності	Зростання лояльності та залученості

Цифровізація підприємств суттєво впливає на сучасні підходи до управління персоналом. Автоматизація HR-процесів, розвиток цифрових платформ, використання аналітики даних про працівників, поширення віртуального робочого середовища та зміна вимог до професійних компетентностей персоналу формують нові виклики для системи мотивації. У зв'язку з цим мотиваційна політика підприємства має бути спрямована не лише на підвищення продуктивності праці, а й на розвиток адаптивності працівників, готовності до змін і вдосконалення цифрових навичок.

Ефективна система мотивації в умовах цифрової економіки повинна поєднувати матеріальне стимулювання, професійний розвиток, визнання досягнень працівників, підтримку психологічного благополуччя та використання сучасних цифрових HR-інструментів. Саме комплексний підхід до мотивації персоналу сприяє зміцненню лояльності працівників, підвищенню продуктивності праці та забезпеченню стабільного розвитку підприємства.

Важливим аспектом сучасного стимулювання персоналу є здатність працівників швидко адаптуватися до нових технологічних рішень, змін у робочих процесах та нових форматів професійної взаємодії. Значну роль у цьому відіграє якісна внутрішня комунікація, яка забезпечує формування спільних цінностей, ефективне донесення стратегічних цілей підприємства та підтримку позитивного соціально-психологічного середовища. Узгодження особистих цілей працівників із загальною стратегією організації сприяє формуванню стабільного мотиваційного середовища, зменшенню опору змінам та зміцненню професійної відданості персоналу.



Рис. 1.1. Структура сучасної системи мотивації персоналу [11, с. 92]

Одним із ключових викликів цифрової трансформації є недостатній рівень цифрових компетентностей працівників. У сучасних умовах персонал повинен володіти навичками роботи з інформаційними системами, цифровими сервісами, аналітичними інструментами та засобами онлайн-комунікації. Водночас поширення дистанційної та гібридної зайнятості ускладнює підтримання командної взаємодії, корпоративної культури та емоційного зв'язку працівників із підприємством. Саме тому особливого значення

набувають нематеріальні методи стимулювання, зокрема визнання професійних досягнень, забезпечення регулярного зворотного зв'язку, гнучкість організації праці, підтримка балансу між роботою та особистим життям, а також створення можливостей для професійного розвитку й самореалізації працівників.

Результативність стимулювання працівників у сучасну цифрову епоху значною мірою залежить від здатності підприємства мінімізувати негативні наслідки, які виникають у процесі переходу до високотехнологічних форматів діяльності. Постійне оновлення цифрових технологій, значні обсяги інформації та висока інтенсивність онлайн-взаємодії можуть призводити до емоційного виснаження працівників, професійного вигорання та зниження рівня трудової мотивації. У зв'язку з цим формування ефективної мотиваційної системи потребує поєднання технологічного розвитку з урахуванням психологічних та фізичних можливостей персоналу, що є важливою умовою підтримання його працездатності та продуктивності у довгостроковій перспективі.

Ефективність кадрової політики в умовах нестабільності та швидких змін значною мірою визначається гнучкістю інструментів управління персоналом. Сучасна система мотивації повинна охоплювати не лише матеріальне стимулювання, а й широкий спектр нематеріальних методів впливу, професійний розвиток працівників, удосконалення внутрішніх комунікацій та активне використання цифрових HR-технологій. Саме комплексне застосування таких підходів сприяє підвищенню залученості працівників, зміцненню їхньої лояльності до підприємства та забезпеченню стабільності функціонування організації в умовах постійної цифрової трансформації [21, с. 219].

Основою мотиваційної системи традиційно залишається матеріальне стимулювання, яке включає заробітну плату, преміювання, бонуси, доплати та інші форми фінансового заохочення. Проте в умовах цифровізації дедалі більшої ваги набувають інструменти нематеріальної мотивації. До них

належать визнання професійних досягнень працівників, можливості кар'єрного та професійного зростання, гнучкий режим роботи, участь персоналу в ухваленні управлінських рішень, організація корпоративних заходів, підтримка позитивного психологічного клімату та розвиток корпоративної культури. Використання таких інструментів сприяє задоволенню потреб працівників у самореалізації, професійному визнанні, стабільності та соціальній підтримці, що позитивно впливає на рівень їхньої мотивації та ефективність праці.

Важливе місце в сучасному цифровому середовищі займають інструменти навчання та розвитку цифрових компетентностей працівників. Ефективна діяльність підприємства в умовах цифровізації вимагає від персоналу постійного професійного вдосконалення, готовності до навчання та здатності швидко освоювати нові цифрові технології й програмні рішення. Саме тому розвиток цифрових навичок працівників стає одним із ключових напрямів сучасної системи мотивації персоналу.

Поряд із цим дедалі більшого значення набувають сучасні HR-технології, серед яких важливу роль відіграють HR-аналітика, цифрові платформи для навчання персоналу, онлайн-засоби комунікації та автоматизовані системи оцінювання результатів праці. Використання таких інструментів дозволяє підвищити ефективність управління персоналом, забезпечити оперативний зворотний зв'язок, покращити внутрішню комунікацію та створити більш прозору систему оцінювання діяльності працівників.

Особливу увагу сучасні підприємства приділяють підтриманню балансу між професійним та особистим життям працівників. У сучасних умовах персонал усе більше цінує гнучкі форми зайнятості, можливість дистанційної або гібридної роботи, додаткові вихідні дні, психологічну підтримку та комфортні умови праці. Забезпечення таких умов позитивно впливає на рівень задоволеності працівників роботою, знижує ризик професійного вигорання та сприяє формуванню довгострокової лояльності до підприємства.

Таблиця 1.2

Основні цифрові інструменти мотивації персоналу [22, с. 144]

Інструмент	Характеристика	Мета використання
HRM-системи	Автоматизація HR-процесів	Підвищення ефективності управління
LMS-платформи	Онлайн-навчання	Розвиток компетентностей
Корпоративні месенджери	Внутрішня комунікація	Покращення взаємодії
HR-аналітика	Аналіз даних персоналу	Оцінка ефективності працівників
Системи зворотного зв'язку	Оцінювання та комунікація	Підвищення залученості

Сучасна система мотивації персоналу в цифровому середовищі має комплексний характер та поєднує матеріальні стимули, нематеріальні методи заохочення, розвиток цифрових компетентностей, використання сучасних HR-технологій і заходи щодо підтримки психологічного благополуччя працівників. Гармонійне поєднання цих елементів створює умови для формування ефективної мотиваційної системи, здатної забезпечити високу продуктивність праці та стабільний розвиток підприємства.

Удосконалення системи мотивації персоналу в умовах цифрової трансформації повинно базуватися на інтеграції матеріальних, нематеріальних і цифрових інструментів в єдину цілісну систему управління персоналом. Підприємствам доцільно орієнтувати мотиваційну політику не лише на фінансове стимулювання працівників, а й на створення сприятливих умов для професійного розвитку, підвищення рівня залученості персоналу, підтримки психологічного добробуту та формування позитивного робочого середовища.

Важливим напрямом удосконалення сучасної системи управління персоналом є розвиток цифрових компетентностей працівників, оскільки в умовах цифровізації саме здатність ефективно використовувати сучасні технології значною мірою визначає результативність праці та швидкість адаптації персоналу до організаційних змін. Працівники повинні вміти працювати з цифровими платформами, інформаційними системами, онлайн-сервісами та іншими технологічними рішеннями, що активно впроваджуються

в діяльність підприємств. Тому розвиток цифрових навичок стає одним із ключових елементів сучасної мотиваційної політики.

Поряд із цим важливого значення набуває впровадження сучасних HR-технологій, систем оперативного зворотного зв'язку, цифрових платформ для навчання персоналу та індивідуалізованих підходів до стимулювання працівників. Використання таких інструментів дозволяє підвищити ефективність управління персоналом, покращити внутрішню комунікацію, забезпечити більш якісне оцінювання результатів праці та створити умови для підвищення рівня залученості працівників. Крім того, застосування цифрових HR-рішень сприяє зміцненню лояльності персоналу та забезпеченню стабільного розвитку підприємства в умовах постійних змін.

Отже, у сучасних умовах цифрової трансформації мотивація персоналу перетворюється на один із ключових факторів ефективного функціонування та довгострокового розвитку підприємства. Ефективна система мотивації повинна мати комплексний характер і поєднувати матеріальні стимули, нематеріальні методи заохочення та сучасні цифрові інструменти управління персоналом. Саме комплексне використання таких підходів дає можливість підвищити рівень залученості працівників, їхню продуктивність, професійну лояльність та готовність до змін.

У процесі дослідження встановлено, що цифрова трансформація суттєво змінює традиційні підходи до управління персоналом та формує нові вимоги до працівників. Насамперед це стосується необхідності швидкої адаптації до змін, безперервного професійного навчання та постійного розвитку цифрових компетентностей. Серед основних викликів сучасної системи мотивації персоналу визначено адаптацію працівників до нових форматів праці, недостатній рівень цифрової підготовки персоналу, складність підтримання залученості в умовах дистанційної або гібридної зайнятості, а також необхідність забезпечення психологічного добробуту працівників.

Дослідження показало, що найбільш ефективними інструментами мотивації в умовах цифрової трансформації є не лише фінансові стимули, а й

визнання професійних досягнень, можливості професійного розвитку, гнучкі форми організації праці, розвиток цифрових навичок, використання сучасних HR-технологій та підтримка балансу між професійним і особистим життям працівників. У зв'язку з цим удосконалення системи мотивації персоналу доцільно розглядати як важливу передумову підвищення конкурентоспроможності підприємства та забезпечення його стабільного розвитку у довгостроковій перспективі.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ВИКОРИСТАННЯ ЦИФРОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ НЕМАТЕРІАЛЬНОГО СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІВНИКІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ

2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності підприємства

Об'єктом дослідження у кваліфікаційній роботі є товариство з обмеженою відповідальністю «СЕ БОРДНЕТЦЕ-УКРАЇНА», яке є одним із найбільших підприємств автомобільної промисловості на території Західної України та спеціалізується на виробництві електричного й електронного устаткування для автотранспортних засобів. Підприємство входить до міжнародної групи компаній Sumitomo Electric Bordnetze SE та здійснює діяльність у сфері виробництва кабельних мереж, електропроводки та електронних компонентів для автомобільної галузі.

ТОВ «СЕ БОРДНЕТЦЕ-УКРАЇНА» зареєстроване 1 червня 2006 року та здійснює свою діяльність відповідно до чинного законодавства України. Юридична адреса підприємства: Тернопільська область, Тернопільський район, село Байківці, вул. 15 Квітня, будинок 7. Підприємство має форму товариства з обмеженою відповідальністю та функціонує як складова міжнародної виробничої мережі компанії Sumitomo Electric Bordnetze SE, засновником якої є німецька компанія «Сумітомо Електрик Борднетце СЕ». Частка іноземного капіталу у статутному капіталі підприємства становить 100 %, а розмір зареєстрованого статутного капіталу - 22 267 928,17 грн [34].

Основним видом економічної діяльності підприємства є виробництво електричного й електронного устаткування для автотранспортних засобів (КВЕД 29.31). Окрім основного виду діяльності, підприємство здійснює виробництво електричних проводів і кабелів, іншого електричного устаткування, оптову та роздрібну торгівлю деталями для автотранспортних

засобів, а також інші види господарської діяльності, пов'язані із забезпеченням виробничого процесу.

Підприємство має важливе значення для економіки регіону, оскільки забезпечує значну кількість робочих місць та активно залучене до міжнародної виробничої кооперації. Станом на кінець 2025 року чисельність працівників ТОВ «СЕ БОРДНЕТЦЕ-УКРАЇНА» становила 3215 осіб, що свідчить про значні масштаби діяльності підприємства та його вагому роль на регіональному ринку праці. Водночас порівняно з попереднім роком кількість персоналу зросла з 3174 до 3215 працівників, що вказує на позитивну динаміку кадрового потенціалу підприємства.

Організаційна структура підприємства сформована відповідно до особливостей великого виробничого підприємства міжнародного рівня. До системи управління входять виробничі, логістичні, фінансові, кадрові, технічні та адміністративні підрозділи. Значна увага приділяється координації внутрішніх процесів, забезпеченню контролю якості продукції, дотриманню міжнародних стандартів виробництва та ефективній організації праці персоналу [34].

Важливою особливістю діяльності підприємства є наявність філій у різних регіонах України. Зокрема, компанія має Чортківську та Чернівецьку філії, що дозволяє розширювати виробничі можливості, оптимізувати організацію праці та забезпечувати більш ефективне використання трудових ресурсів. Наявність декількох виробничих підрозділів також сприяє підвищенню рівня гнучкості діяльності підприємства та зміцненню його позицій на ринку автомобільної промисловості.

ТОВ «СЕ БОРДНЕТЦЕ-УКРАЇНА» є одним із провідних експортерів продукції автомобільної галузі в Україні. Підприємство активно здійснює зовнішньоекономічну діяльність та співпрацює з іноземними партнерами. Аналіз експортної діяльності підприємства свідчить про значні обсяги зовнішньоторговельних операцій. Найбільші обсяги експорту спостерігались у 2018–2020 роках, коли сума експорту перевищувала 5–7 млрд грн щорічно.

У 2025 році обсяги експорту становили 8,8–8,9 млн грн, а у 2026 році — 34–35 млн грн.

Основною експортною продукцією підприємства є ізольовані проводи, кабелі та інші електричні провідники, що використовуються у виробництві автомобільної техніки. Найбільшу частку у структурі експорту займає продукція товарної групи 8544 — ізольовані проводи та кабелі, обсяги експорту яких становлять 22–23 млрд грн. Значні обсяги експорту також припадають на вироби з пластмас, електричну апаратуру для комутації електричних кіл, ізоляційні матеріали та інші комплектуючі для автомобільної промисловості.

Географія експорту підприємства є досить широкою та охоплює країни Європейського Союзу, Північної Африки та інші регіони світу. Основним торговельним партнером підприємства є Польща, на яку припадає найбільша частка експортних операцій — 26–27 млрд грн. Серед інших країн-імпортерів продукції підприємства варто виділити Румунію, Марокко, Словаччину, Туніс, Мексику, Швейцарію та Німеччину. Така диверсифікація експортних ринків сприяє підвищенню стійкості діяльності підприємства та зменшенню залежності від окремих зовнішніх ринків.

Аналіз ринкових показників діяльності підприємства свідчить про його стабільні конкурентні позиції. У 2025 році частка компанії на ринку становила 9,22 %, а місце компанії на субринку — третє. Позитивним показником є також зростання виручки підприємства. Абсолютний приріст виручки у 2025 році становив 624,47 млн грн, а відносний приріст — 28,5 %, що свідчить про активізацію діяльності підприємства та покращення його фінансово-економічних результатів.

Аналіз фінансових результатів ТОВ «СЕ БОРДНЕТЦЕ-УКРАЇНА» за 2021–2025 роки свідчить про те, що підприємство функціонує в умовах нестабільного економічного середовища, однак демонструє поступове відновлення основних показників діяльності. Підприємство належить до виробничого сектору та спеціалізується на виготовленні електричного й

електронного устаткування для автотранспортних засобів, що зумовлює значну залежність його фінансових результатів від стану автомобільної промисловості, зовнішньоекономічної кон'юнктури, виробничих витрат, логістичних умов та кадрового потенціалу. Згідно з даними звіту, у 2025 році чисельність персоналу підприємства становила 3215 осіб, що підтверджує значні масштаби його діяльності та важливу роль у забезпеченні зайнятості в регіоні.

Основним показником, який характеризує результати операційної діяльності підприємства, є чистий дохід від реалізації продукції. Упродовж 2021–2025 років цей показник мав нерівномірну динаміку. У 2021 році чистий дохід становив 1 985 692 тис. грн, у 2022 році він дещо зріс до 1 996 422 тис. грн, однак у 2023 році знизився до 1 846 198 тис. грн. Уже у 2024 році підприємство змогло відновити зростання доходів, отримавши 2 188 510 тис. грн чистого доходу, а у 2025 році цей показник досяг 2 812 975 тис. грн. Таким чином, у 2025 році порівняно з 2024 роком чистий дохід зріс на 624 465 тис. грн, або на 28,5 %. Це свідчить про активізацію виробничої діяльності, збільшення обсягів реалізації продукції та покращення ринкових позицій підприємства.

Таблиця 2.1

**Динаміка основних фінансових результатів ТОВ «СЕ
БОРДНЕТЦЕ-УКРАЇНА» у 2021–2025 рр., тис. грн**

Показник	2021	2022	2023	2024	2025
Чистий дохід від реалізації продукції	1 985 692	1 996 422	1 846 198	2 188 510	2 812 975
Собівартість реалізованої продукції	1 901 733	1 757 954	1 449 656	1 633 474	1 868 150
Валовий прибуток	83 959	238 468	396 542	555 036	944 825
Фінансовий результат від операційної діяльності	-260 711	35 015	129 224	399 623	1 024 154
Чистий фінансовий результат	64 771	-982 439	-328 297	-57 090	58 419

* Складено автором за даними [42]

Дані таблиці 2.1 свідчать, що найбільш складним для підприємства був 2022 рік, коли чистий фінансовий результат мав від'ємне значення і становив 982 439 тис. грн збитку. Така ситуація могла бути пов'язана із загальним

погіршенням умов господарювання, зростанням витрат, порушенням логістичних зв'язків, валютними коливаннями та впливом воєнного стану на діяльність підприємств експортно орієнтованого виробничого сектору. У 2023 році збиток зменшився до 328 297 тис. грн, а у 2024 році — до 57 090 тис. грн. У 2025 році підприємство вийшло на позитивний фінансовий результат і отримало чистий прибуток у сумі 58 419 тис. грн. Це свідчить про поступове фінансове оздоровлення підприємства та підвищення ефективності його діяльності.

Позитивною тенденцією є зростання валового прибутку. Якщо у 2021 році він становив лише 83 959 тис. грн, то у 2025 році зріс до 944 825 тис. грн. Така динаміка свідчить про суттєве покращення співвідношення між доходами та собівартістю реалізованої продукції. У 2025 році валовий прибуток зріс на 389 789 тис. грн порівняно з 2024 роком, або на 70,2 %. Це є важливим показником підвищення виробничої ефективності підприємства.

Таблиця 2.2

**Динаміка доходів, собівартості та валового прибутку
підприємства***

Показник	2024, тис. грн	2025, тис. грн	Відхилення, тис. грн	Темп зміни, %
Чистий дохід від реалізації продукції	2 188 510	2 812 975	+624 465	+28,5
Собівартість реалізованої продукції	1 633 474	1 868 150	+234 676	+14,4
Валовий прибуток	555 036	944 825	+389 789	+70,2
Інші операційні доходи	50 013	203 811	+153 798	+307,5
Адміністративні витрати	204 206	121 677	-82 529	-40,4
Інші операційні витрати	1 220	2 805	+1 585	+129,9

* Складено автором за даними [42]

Важливим показником діяльності підприємства є собівартість реалізованої продукції. У 2021 році вона становила 1 901 733 тис. грн, у 2022 році зменшилася до 1 757 954 тис. грн, а у 2023 році — до 1 449 656 тис. грн. У 2024 році собівартість зросла до 1 633 474 тис. грн, а у 2025 році — до 1 868 150 тис. грн. Водночас темпи зростання собівартості у 2025 році були нижчими, ніж темпи зростання чистого доходу: собівартість збільшилася на

14,4 %, тоді як чистий дохід — на 28,5 %. Це позитивно вплинуло на формування валового прибутку та загальну прибутковість підприємства.

Особливо варто відзначити суттєве зростання інших операційних доходів. У 2024 році вони становили 50 013 тис. грн, а у 2025 році зросли до 203 811 тис. грн, тобто збільшилися більш ніж у чотири рази. Це позитивно вплинуло на фінансовий результат від операційної діяльності. Водночас адміністративні витрати у 2025 році зменшилися з 204 206 тис. грн до 121 677 тис. грн, тобто на 40,4 %. Скорочення адміністративних витрат є позитивною тенденцією, оскільки воно може свідчити про оптимізацію управлінських процесів, підвищення ефективності адміністративного апарату, удосконалення внутрішнього контролю та можливе використання цифрових інструментів управління.

Фінансовий результат від операційної діяльності у 2025 році становив 1 024 154 тис. грн, тоді як у 2024 році — 399 623 тис. грн. Зростання становило 624 531 тис. грн, або 156,3 %. Це є одним із найважливіших позитивних результатів аналізованого періоду, оскільки саме операційна діяльність відображає ефективність основної діяльності підприємства. Якщо у 2021 році підприємство мало операційний збиток у сумі 260 711 тис. грн, то вже з 2022 року операційна діяльність стала прибутковою, а у 2025 році досягла найвищого значення за досліджуваний період.

Разом з тим на кінцевий фінансовий результат підприємства значно впливали фінансові та інші витрати. У 2025 році фінансові витрати становили 242 581 тис. грн, що на 2,9 % менше порівняно з 2024 роком. Однак інші витрати у 2025 році зросли до 697 338 тис. грн проти 202 199 тис. грн у 2024 році. Таке зростання інших витрат суттєво обмежило позитивний вплив операційного прибутку на чистий фінансовий результат. Саме тому, незважаючи на високий прибуток від операційної діяльності, чистий прибуток підприємства у 2025 році становив лише 58 419 тис. грн.

Таблиця 2.3

Аналіз формування чистого фінансового результату у 2024–2025 рр.

Показник	2024, тис. грн	2025, тис. грн	Відхилення, тис. грн
Фінансовий результат від операційної діяльності	399 623	1 024 154	+624 531
Інші фінансові доходи	34	278	+244
Інші доходи	0	56	+56
Фінансові витрати	249 863	242 581	-7 282
Інші витрати	202 199	697 338	+495 139
Фінансовий результат до оподаткування	-52 405	84 569	+136 974
Податок на прибуток	-4 685	-26 150	-21 465
Чистий фінансовий результат	-57 090	58 419	+115 509

* Складено автором за даними [42]

Отже, у 2025 році підприємство змогло перейти від збиткової діяльності до прибуткової. Чистий фінансовий результат покращився на 115 509 тис. грн порівняно з 2024 роком. Це свідчить про позитивні зміни у фінансовому управлінні, зростання обсягів реалізації, підвищення операційної ефективності та часткову стабілізацію діяльності підприємства.

Важливе значення для аналізу діяльності підприємства має структура операційних витрат. Найбільшу частку в їх складі займають витрати на оплату праці. У 2025 році вони становили 1 137 491 тис. грн, що на 137 675 тис. грн більше порівняно з 2024 роком. Це свідчить про значну трудомісткість виробництва та важливість персоналу для забезпечення діяльності підприємства. Витрати на оплату праці є найбільшою складовою операційних витрат, тому питання мотивації, стимулювання та ефективного управління персоналом мають для підприємства особливе значення.

Як видно з таблиці 2.4, понад половину всіх операційних витрат підприємства у 2025 році становили витрати на оплату праці — 56,2 %. Разом із відрахуваннями на соціальні заходи витрати, пов'язані з персоналом, становили 1 380 363 тис. грн, або близько 68,2 % загальної суми операційних витрат. Це підтверджує, що людський капітал є ключовим ресурсом підприємства, а ефективність його використання безпосередньо впливає на фінансові результати.

Таблиця 2.4

**Структура операційних витрат ТОВ «СЕ БОРДНЕТЦЕ-УКРАЇНА»
у 2025 р.**

Стаття витрат	Сума, тис. грн	Частка, %
Матеріальні затрати	84 786	4,2
Витрати на оплату праці	1 137 491	56,2
Відрахування на соціальні заходи	242 872	12,0
Амортизація	227 956	11,3
Інші операційні витрати	332 266	16,3
Разом	2 025 371	100,0

* Складено автором за даними [42]

Зростання витрат на оплату праці у 2025 році на 13,8 % може бути пов'язане зі збільшенням чисельності персоналу, підвищенням рівня оплати праці, необхідністю утримання кваліфікованих працівників, а також адаптацією підприємства до сучасних умов ринку праці. У контексті теми кваліфікаційної роботи це має особливе значення, адже високий рівень витрат на персонал потребує не лише ефективної системи матеріального стимулювання, а й активного використання нематеріальних та цифрових інструментів мотивації.

Таблиця 2.5

**Динаміка операційних витрат ТОВ «СЕ БОРДНЕТЦЕ-УКРАЇНА»
у 2021–2025 роках, тис. грн**

Стаття витрат	2021	2022
Матеріальні затрати	113 284	113 284
Витрати на оплату праці	1 248 710	1 248 710
Відрахування на соціальні заходи	270 018	270 018
Амортизація	278 163	278 163
Інші операційні витрати	343 694	126 293
Разом	2 253 869	2 036 468

* Складено автором за даними [42]

Дані таблиці 2.5 свідчать, що у 2021–2025 роках загальна сума операційних витрат мала нестабільну динаміку. Найвищий рівень витрат спостерігався у 2021 році — 2 253 869 тис. грн. У 2022–2023 роках операційні витрати зменшувалися, що могло бути пов'язано зі скороченням обсягів

діяльності, оптимізацією витрат або змінами у виробничих процесах. У 2024–2025 роках витрати знову почали зростати, що відповідає відновленню обсягів реалізації продукції та загальному зростанню активності підприємства.

Особливої уваги заслуговує показник витрат на оплату праці. У 2021–2022 роках він становив 1 248 710 тис. грн, у 2023 році знизився до 940 468 тис. грн, у 2024 році зріс до 999 816 тис. грн, а у 2025 році — до 1 137 491 тис. грн. Така динаміка свідчить про поступове відновлення кадрового потенціалу підприємства після періоду скорочення витрат. Водночас значна частка витрат на оплату праці у структурі операційних витрат підтверджує необхідність підвищення ефективності системи управління персоналом.

У контексті дослідження цифрових інструментів нематеріального стимулювання працівників важливо зазначити, що підприємство має об'єктивну потребу у впровадженні сучасних HR-рішень. Велика чисельність персоналу, значні витрати на оплату праці, складна виробнича структура та необхідність підтримання високої продуктивності вимагають використання цифрових платформ для внутрішньої комунікації, навчання, оцінювання результатів праці, зворотного зв'язку та розвитку корпоративної культури.

Для оцінки ефективності діяльності підприємства доцільно проаналізувати також показники рентабельності. У 2025 році валова рентабельність реалізації становила 33,6 %, що значно більше порівняно з попередніми роками. Для порівняння, у 2021 році цей показник становив лише 4,2 %, у 2022 році — 11,9 %, у 2023 році — 21,5 %, у 2024 році — 25,4 %. Така позитивна динаміка свідчить про поступове підвищення ефективності виробництва та покращення співвідношення між доходами і собівартістю.

Показники рентабельності підтверджують, що у 2025 році підприємство суттєво покращило ефективність основної діяльності. Операційна рентабельність зросла до 36,4 %, що є найкращим результатом за аналізований період. Це свідчить про значне зростання прибутковості операційної діяльності. Водночас чиста рентабельність реалізації становила лише 2,1 %, що пояснюється значним обсягом інших витрат, які зменшили кінцевий

фінансовий результат. Отже, підприємство має сильну операційну базу, однак потребує подальшого контролю за неопераційними витратами.

Таблиця 2.6

Основні показники рентабельності діяльності підприємства*

Показник	2021	2022	2023	2024	2025
Валова рентабельність реалізації, %	4,2	11,9	21,5	25,4	33,6
Операційна рентабельність, %	-13,1	1,8	7,0	18,3	36,4
Чиста рентабельність реалізації, %	3,3	-49,2	-17,8	-2,6	2,1

* Складено автором за даними [42]

Загалом аналіз фінансових результатів ТОВ «СЕ БОРДНЕТЦЕ-УКРАЇНА» свідчить про наявність позитивної динаміки у 2025 році. Підприємство збільшило чистий дохід, наростило валовий прибуток, суттєво покращило операційний фінансовий результат і вийшло на чистий прибуток після кількох років збиткової діяльності. Це свідчить про поступове відновлення фінансової стабільності та підвищення ефективності господарської діяльності.

Разом із тим аналіз показує, що підприємство залишається трудомістким виробництвом, де ключову роль відіграє персонал. Значна частка витрат на оплату праці та соціальні заходи у структурі операційних витрат свідчить про те, що ефективність діяльності підприємства безпосередньо залежить від рівня продуктивності, мотивації, залученості та професійного розвитку працівників. Тому в умовах цифровізації особливої актуальності набуває впровадження цифрових інструментів нематеріального стимулювання персоналу.

До таких інструментів доцільно віднести цифрові платформи навчання, електронні системи оцінювання результатів праці, HR-аналітику, корпоративні портали, мобільні застосунки для працівників, системи визнання досягнень, онлайн-опитування задоволеності персоналу та інструменти внутрішньої комунікації. Їх використання дозволить підприємству не лише підвищити рівень мотивації працівників, а й забезпечити кращий контроль за ефективністю персоналу, швидше виявляти проблеми в колективі, підтримувати корпоративну культуру та знижувати ризики плинності кадрів.

Отже, результати аналізу фінансово-господарської діяльності ТОВ «СЕ БОРДНЕТЦЕ-УКРАЇНА» свідчать про поступове покращення економічного стану підприємства у 2025 році. Позитивними тенденціями є зростання чистого доходу, валового прибутку, операційного прибутку та перехід до чистої прибутковості. Водночас значна частка витрат на персонал у структурі операційних витрат підтверджує необхідність удосконалення системи мотивації працівників. Саме тому впровадження цифрових інструментів нематеріального стимулювання є важливим напрямом підвищення ефективності управління персоналом, зміцнення лояльності працівників і забезпечення подальшого стабільного розвитку підприємства.

Важливим фактором стабільного функціонування підприємства є активне використання сучасних технологій управління виробництвом і персоналом. Як велике міжнародне підприємство, ТОВ «СЕ БОРДНЕТЦЕ-УКРАЇНА» активно впроваджує цифрові технології у виробничі та управлінські процеси. Автоматизація виробництва, використання цифрових систем контролю якості, HR-аналітики, електронного документообігу та сучасних комунікаційних платформ створюють передумови для підвищення ефективності діяльності підприємства та вдосконалення системи управління персоналом.

Особливого значення в умовах цифрової трансформації набуває кадрова політика підприємства. Велика чисельність персоналу, багаторівнева структура управління та специфіка виробничої діяльності потребують використання сучасних цифрових інструментів мотивації та нематеріального стимулювання працівників. В умовах високої конкуренції за кваліфіковані кадри підприємство повинно забезпечувати не лише належний рівень матеріального стимулювання, а й створювати сприятливе робоче середовище, підтримувати професійний розвиток працівників, розвивати внутрішні комунікації та формувати позитивну корпоративну культуру.

Важливою складовою діяльності підприємства є забезпечення безпеки виробничих процесів та дотримання вимог охорони праці. Компанія має

необхідні ліцензії та дозволи на виконання робіт підвищеної небезпеки, експлуатацію технологічного обладнання та здійснення виробничої діяльності. Це свідчить про високий рівень організації виробництва та відповідність діяльності підприємства встановленим нормативним вимогам.

У сучасних умовах цифрової економіки підприємство функціонує в середовищі постійних змін, що пов'язані з технологічним розвитком, трансформацією ринку праці, посиленням конкуренції та необхідністю адаптації до нових умов господарювання. Саме тому важливим напрямом діяльності ТОВ «СЕ БОРДНЕТЦЕ-УКРАЇНА» є розвиток людського капіталу, удосконалення системи мотивації персоналу та впровадження сучасних цифрових інструментів управління працівниками.

Отже, ТОВ «СЕ БОРДНЕТЦЕ-УКРАЇНА» є великим міжнародним виробничим підприємством із потужним кадровим потенціалом, значними обсягами виробництва та експорту продукції. Підприємство займає важливе місце на ринку автомобільної промисловості України, активно впроваджує сучасні цифрові технології та забезпечує стабільний розвиток виробничої діяльності. Водночас функціонування підприємства в умовах цифрової трансформації зумовлює необхідність постійного вдосконалення системи управління персоналом, розвитку цифрових компетентностей працівників та використання сучасних інструментів нематеріального стимулювання персоналу.

2.2. Аналіз системи мотивації та нематеріального стимулювання персоналу на підприємстві

Система мотивації персоналу є одним із ключових елементів управління трудовими ресурсами на підприємстві, оскільки саме від рівня зацікавленості, залученості та професійної відданості працівників залежить ефективність виробничої діяльності, якість продукції, дотримання технологічних стандартів і стабільність функціонування організації. Для великого виробничого

підприємства, яким є ТОВ «СЕ БОРДНЕТЦЕ-УКРАЇНА», питання мотивації персоналу має особливе значення, адже діяльність підприємства пов'язана з виробництвом електричного й електронного устаткування для автотранспортних засобів, що потребує високої трудової дисципліни, уважності, професійної підготовки та здатності персоналу швидко адаптуватися до виробничих і технологічних змін.

Згідно з даними звіту, станом на кінець 2025 року чисельність персоналу ТОВ «СЕ БОРДНЕТЦЕ-УКРАЇНА» становила 3215 осіб, що свідчить про значні масштаби діяльності підприємства та важливість ефективної кадрової політики. Порівняно з попереднім значенням чисельність персоналу зросла з 3174 до 3215 осіб, тобто на 41 працівника. Така динаміка свідчить про збереження потреби підприємства у трудових ресурсах та поступове нарощування кадрового потенціалу.

Збільшення чисельності персоналу є позитивним явищем, оскільки воно може свідчити про розширення або стабілізацію виробничої діяльності підприємства. Водночас зростання кількості працівників посилює потребу в ефективній системі управління персоналом, оскільки велика чисельність колективу потребує чіткої організації праці, належної внутрішньої комунікації, прозорої системи оцінювання результатів, ефективного навчання та розвитку працівників. У таких умовах мотивація персоналу не може обмежуватися лише оплатою праці, адже для підтримання високого рівня продуктивності необхідним є поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів.

Основою мотиваційної системи підприємства традиційно виступає матеріальне стимулювання. Воно включає заробітну плату, преміювання, доплати, надбавки, соціальні відрахування та інші форми фінансової підтримки персоналу. Дані фінансової звітності свідчать, що витрати на оплату праці у 2025 році становили 1 137 491 тис. грн, що на 137 675 тис. грн більше, ніж у 2024 році. Темп зростання витрат на оплату праці становив 13,8 %. Відрахування на соціальні заходи у 2025 році становили 242 872 тис. грн,

що на 12 771 тис. грн більше, ніж у 2024 році. Це свідчить про значну роль персоналу у структурі витрат підприємства.

Дані таблиці 2.7 показують, що витрати, пов’язані з персоналом, у 2025 році зросли до 1 380 363 тис. грн. Це підтверджує, що працівники є одним із головних ресурсів підприємства, а тому ефективність використання трудового потенціалу безпосередньо впливає на фінансові результати. Зростання витрат на оплату праці може бути наслідком підвищення рівня заробітної плати, збільшення чисельності персоналу, необхідності утримання кваліфікованих кадрів, а також загального зростання вартості робочої сили на ринку праці.

Таблиця 2.7

Динаміка витрат на персонал ТОВ «СЕ БОРДНЕТЦЕ-УКРАЇНА» у 2024–2025 рр.

Показник	2024 р., тис. грн	2025 р., тис. грн	Відхилення, тис. грн	Відхилення, %
Витрати на оплату праці	999 816	1 137 491	+137 675	+13,8
Відрахування на соціальні заходи	230 101	242 872	+12 771	+5,6
Разом витрати, пов’язані з персоналом	1 229 917	1 380 363	+150 446	+12,2

* Складено автором за даними [42].

Для підприємства з чисельністю понад три тисячі працівників важливо не лише забезпечити конкурентний рівень оплати праці, а й сформувати таку систему мотивації, яка сприятиме підвищенню продуктивності, зниженню плинності кадрів, розвитку професійних компетентностей та зміцненню лояльності персоналу. У цьому контексті особливої ваги набуває нематеріальне стимулювання, яке дозволяє впливати на внутрішню мотивацію працівників, їхню залученість і задоволеність роботою.

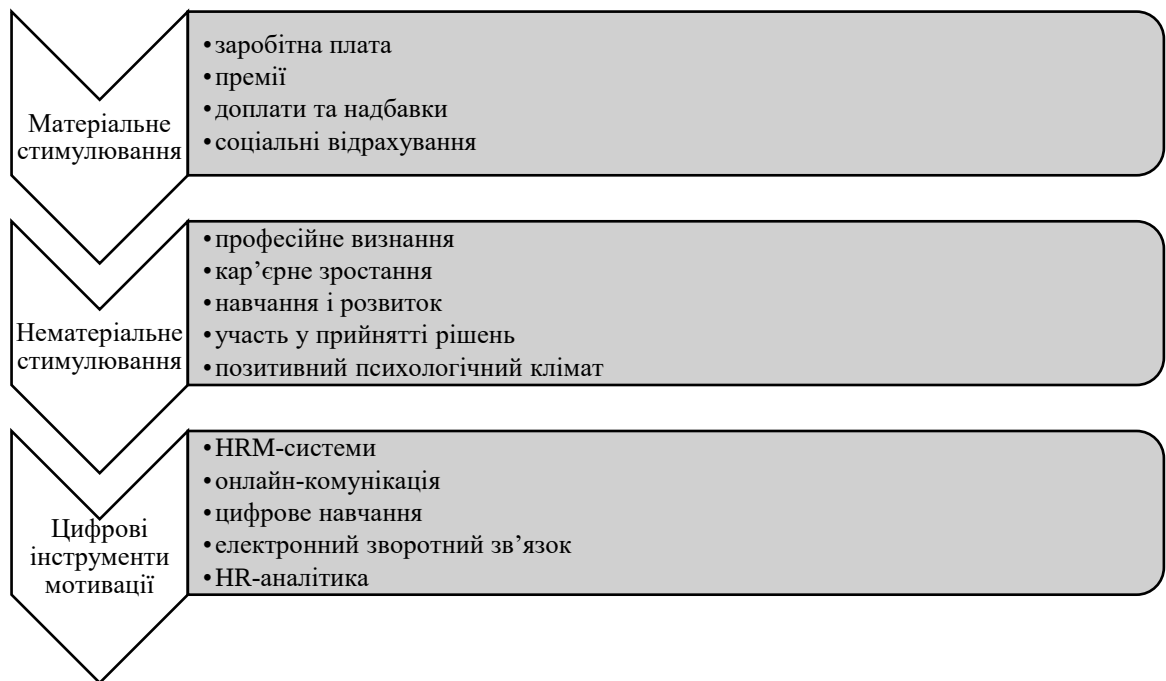


Рис. 2.1. Складові системи мотивації персоналу ТОВ «СЕ БОРДНЕТЦЕ-УКРАЇНА»*

* Складено автором за даними [34]

Нематеріальне стимулювання персоналу на підприємстві доцільно розглядати як систему управлінських впливів, спрямованих на задоволення соціальних, професійних і психологічних потреб працівників. До основних його елементів можна віднести визнання результатів праці, створення можливостей для професійного розвитку, підтримку кар'єрного зростання, участь працівників у вдосконаленні виробничих процесів, забезпечення якісної внутрішньої комунікації, формування корпоративної культури та підтримання сприятливого морально-психологічного клімату.

Особливістю ТОВ «СЕ БОРДНЕТЦЕ-УКРАЇНА» є те, що підприємство функціонує у сфері виробництва продукції для автомобільної промисловості. Така діяльність потребує високого рівня стандартизації виробничих процесів, точності виконання операцій, контролю якості та дотримання технологічної дисципліни. У цих умовах нематеріальне стимулювання виконує не лише мотиваційну, а й організаційну функцію, оскільки сприяє формуванню відповідального ставлення працівників до виконання виробничих завдань.

Значна частка витрат на оплату праці у структурі операційних витрат підприємства підтверджує, що персонал є ключовим чинником забезпечення виробничого результату. У 2025 році витрати на оплату праці становили 56,2 % загальної суми операційних витрат, а разом із соціальними відрахуваннями — близько 68,2 %. Це означає, що підприємство є трудомістким, а тому ефективність його діяльності значною мірою залежить від рівня продуктивності працівників.

Таблиця 2.8

Частка витрат на персонал у структурі операційних витрат у 2025 р.*

Показник	Сума, тис. грн	Частка, %
Витрати на оплату праці	1 137 491	56,2
Відрахування на соціальні заходи	242 872	12,0
Інші операційні витрати	645 008	31,8
Разом операційні витрати	2 025 371	100,0

* Складено автором за даними [42]

З огляду на таку структуру витрат, удосконалення системи мотивації персоналу є не лише соціальним, а й економічним завданням. Якщо підприємство інвестує значні кошти в оплату праці, воно повинно забезпечити високий рівень віддачі від цих витрат. Цього можна досягти шляхом підвищення продуктивності праці, зменшення втрат робочого часу, покращення якості продукції, зниження рівня браку, підвищення дисципліни та формування стабільного трудового колективу.

У 2025 році підприємство продемонструвало суттєве покращення фінансових результатів. Чистий дохід від реалізації продукції зріс до 2 812 975 тис. грн, що на 28,5 % більше порівняно з 2024 роком. Валовий прибуток збільшився на 70,2 % і становив 944 825 тис. грн. Фінансовий результат від операційної діяльності зріс до 1 024 154 тис. грн, що на 156,3 % більше, ніж у попередньому році. Такі результати свідчать про підвищення ефективності господарської діяльності та створюють передумови для подальшого розвитку системи стимулювання персоналу.

У 2025 році зростання витрат на оплату праці супроводжувалося значно вищими темпами зростання фінансових результатів. Це може свідчити про підвищення ефективності використання трудових ресурсів. Водночас важливо зазначити, що прямий зв'язок між витратами на персонал і фінансовими результатами формується не лише через оплату праці, а й через якість управління персоналом, рівень залученості працівників, професійну підготовку, внутрішню комунікацію та корпоративну культуру.

У контексті теми кваліфікаційної роботи особливу увагу необхідно приділити цифровим інструментам нематеріального стимулювання. Для великого підприємства з багаточисельним персоналом цифрові інструменти мають важливе значення, оскільки вони дозволяють швидко поширювати інформацію, забезпечувати зворотний зв'язок, організовувати навчання, проводити оцінювання результатів праці та підтримувати корпоративну культуру. У виробничих умовах, де працівники можуть бути розподілені між різними підрозділами та філіями, цифрові канали комунікації стають основою ефективної взаємодії між адміністрацією та трудовим колективом.

Підприємство має філії у Чорткові та Чернівцях, що ускладнює систему управління персоналом і потребує єдиного інформаційного простору. У таких умовах використання цифрових HR-інструментів є доцільним для координації кадрових процесів, уніфікації стандартів комунікації, проведення онлайн-навчання та забезпечення однакового доступу працівників до інформації незалежно від місця роботи.

Одним із важливих напрямів нематеріального стимулювання є професійний розвиток працівників. В умовах цифровізації виробництва працівники повинні не лише якісно виконувати поточні операції, а й постійно оновлювати свої знання та навички. Це стосується як виробничого персоналу, так і працівників адміністративних, технічних, логістичних та управлінських підрозділів. Розвиток цифрових компетентностей стає необхідною умовою адаптації до нових технологій, автоматизованих систем обліку, контролю якості, планування виробництва та внутрішньої комунікації.

Для ТОВ «СЕ БОРДНЕТЦЕ-УКРАЇНА» доцільним є використання цифрових платформ навчання, які дозволяють організувати системне підвищення кваліфікації працівників. LMS-платформи дають можливість створювати навчальні курси, проводити тестування, контролювати проходження навчання, формувати індивідуальні траєкторії професійного розвитку. Це особливо важливо для підприємства з великою чисельністю працівників, оскільки традиційні форми навчання потребують значних організаційних витрат.

Важливим елементом нематеріальної мотивації є система визнання досягнень працівників. У великих виробничих колективах працівники часто виконують повторювані операції, тому для підтримання їхньої мотивації важливо забезпечити відчуття значущості праці. Цифрові інструменти можуть значно розширити можливості визнання, оскільки дозволяють оперативно відзначати працівників за якісне виконання завдань, дотримання стандартів, ініціативність, наставництво, участь у покращенні виробничих процесів.

Наприклад, підприємство може використовувати електронну дошку пошани, систему внутрішніх відзнак, цифрові сертифікати, рейтинги команд, повідомлення про досягнення працівників на корпоративному порталі. Такі інструменти не потребують значних фінансових витрат, але мають суттєвий психологічний ефект, оскільки підвищують самооцінку працівника, формують відчуття причетності до спільного результату та посилюють лояльність до підприємства.

Ще одним важливим напрямом нематеріального стимулювання є внутрішня комунікація. Для великого підприємства внутрішня комунікація має стратегічне значення, оскільки вона забезпечує своєчасне інформування працівників, формує довіру до керівництва, знижує рівень невизначеності та сприяє узгодженню індивідуальних цілей працівників із цілями підприємства. Недостатня комунікація може призводити до непорозумінь, зниження мотивації, поширення неформальних чуток, конфліктів і втрати залученості.

Цифрові інструменти дозволяють зробити комунікацію більш швидкою, відкритою та доступною. Корпоративні месенджери, внутрішні портали, електронні розсилки, мобільні застосунки та онлайн-опитування допомагають підтримувати зв'язок між керівництвом і працівниками. Особливо важливо це для підприємств, які мають кілька виробничих майданчиків або філій.

Важливою складовою нематеріального стимулювання є залучення працівників до вдосконалення виробничих процесів. Працівники, які щоденно виконують виробничі операції, часто найкраще бачать проблеми робочого місця, можливості скорочення втрат часу, покращення організації праці, підвищення якості та безпеки. Тому підприємству доцільно використовувати цифрові системи подання пропозицій, де працівники можуть залишати ідеї щодо покращення діяльності. Такі пропозиції можуть стосуватися організації робочого місця, виробничої логістики, охорони праці, якості, навчання, комунікації або соціально-побутових умов.

Запровадження електронної системи ідей має важливий мотиваційний ефект, оскільки працівник відчуває, що його думка є важливою для підприємства. Якщо пропозиції працівників розглядаються, впроваджуються та супроводжуються моральним або символічним визнанням, це посилює їхню ініціативність і відповідальність.

Окремої уваги потребує питання психологічного клімату та профілактики професійного вигорання. Виробнича діяльність, особливо в умовах високої інтенсивності праці, може супроводжуватися фізичним та емоційним навантаженням. Тому система нематеріального стимулювання повинна бути спрямована не лише на підвищення продуктивності, а й на підтримку психологічного добробуту працівників. До таких заходів можна віднести якісну комунікацію, справедливе ставлення, можливість звернення до HR-служби, своєчасне вирішення конфліктів, підтримку адаптації нових працівників, наставництво та розвиток командної культури.

Цифрові інструменти можуть допомогти підприємству своєчасно виявляти проблеми в колективі. Наприклад, регулярні онлайн-опитування

дозволяють оцінювати рівень задоволеності працівників, емоційний стан, якість комунікації з керівниками, ставлення до умов праці та потребу в навчанні. HR-аналітика може використовуватися для виявлення підрозділів із підвищеним ризиком плинності кадрів, зниження продуктивності або зростання конфліктності.

Значний потенціал у системі нематеріального стимулювання має HR-аналітика. Вона дозволяє приймати кадрові рішення на основі даних, а не лише суб'єктивних оцінок. Для ТОВ «СЕ БОРДНЕТЦЕ-УКРАЇНА» HR-аналітика може бути корисною для аналізу продуктивності працівників, рівня відвідуваності, результатів навчання, плинності кадрів, причин звільнень, участі у програмах розвитку, рівня задоволеності персоналу. Це дає можливість більш точно визначати проблемні зони та розробляти адресні мотиваційні заходи.

Аналіз системи мотивації персоналу ТОВ «СЕ БОРДНЕТЦЕ-УКРАЇНА» дозволяє зробити висновок, що підприємство має потужну базу для розвитку сучасної системи стимулювання працівників. Значні витрати на оплату праці свідчать про наявність матеріальної складової мотивації. Водночас для забезпечення довгострокової ефективності необхідно посилювати саме нематеріальні та цифрові інструменти, оскільки вони дозволяють формувати глибшу залученість працівників, підвищувати їхню лояльність і сприяти професійному розвитку.

У сучасних умовах лише підвищення заробітної плати не завжди забезпечує стабільну мотивацію працівників. Працівники очікують справедливого ставлення, поваги, можливості розвитку, зрозумілих перспектив, якісної комунікації, комфортного психологічного середовища та визнання своїх результатів. Тому система мотивації повинна бути комплексною і поєднувати матеріальні, нематеріальні та цифрові інструменти.

Отже, система мотивації персоналу ТОВ «СЕ БОРДНЕТЦЕ-УКРАЇНА» формується під впливом масштабів діяльності підприємства, великої чисельності персоналу, специфіки виробничих процесів та потреби у

стабільній продуктивності праці. Матеріальна мотивація залишається базовою складовою стимулювання, що підтверджується значними витратами на оплату праці та соціальні заходи. Проте в умовах цифровізації та зростання вимог до персоналу особливого значення набувають нематеріальні стимули, серед яких професійне визнання, навчання, кар'єрне зростання, якісна внутрішня комунікація, участь працівників у прийнятті рішень і підтримка позитивного психологічного клімату.

Використання цифрових інструментів дає можливість зробити систему нематеріального стимулювання більш прозорою, доступною та ефективною. Корпоративні портали, HRM-системи, LMS-платформи, мобільні застосунки, онлайн-опитування, цифрове визнання досягнень і HR-аналітика можуть стати важливими засобами підвищення залученості персоналу та вдосконалення кадрової політики підприємства. Саме тому подальший розвиток системи мотивації ТОВ «СЕ БОРДНЕТЦЕ-УКРАЇНА» доцільно спрямувати на інтеграцію матеріальних, нематеріальних і цифрових інструментів у єдину комплексну систему управління персоналом.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ НЕМАТЕРІАЛЬНОГО СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІВНИКІВ З ВИКОРИСТАННЯМ ЦИФРОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ

Діяльність ТОВ «СЕ БОРДНЕТЦЕ-УКРАЇНА» характеризується значними масштабами виробництва, великою чисельністю персоналу та високою роллю людського капіталу у забезпеченні стабільності виробничих процесів. Станом на кінець 2025 року на підприємстві працювало 3215 осіб, що свідчить про потребу в ефективній системі управління персоналом, внутрішньої комунікації, навчання, адаптації та мотивації працівників. Крім того, підприємство має філії у Чорткові та Чернівцях, що посилює необхідність використання єдиних цифрових HR-рішень для координації кадрової роботи.

Проведений аналіз показав, що підприємство має значні витрати на персонал. У 2025 році витрати на оплату праці становили 1 137 491 тис. грн, а відрахування на соціальні заходи — 242 872 тис. грн. Це підтверджує, що персонал є ключовим ресурсом підприємства, а ефективність його мотивації безпосередньо впливає на фінансові результати, продуктивність і якість виробництва. Тому вдосконалення системи нематеріального стимулювання має бути спрямоване на підвищення залученості працівників, зміцнення корпоративної культури, розвиток цифрових компетентностей і формування позитивного психологічного клімату.

Першим важливим напрямом удосконалення є розвиток цифрової внутрішньої комунікації. Для великого виробничого підприємства своєчасне інформування персоналу має особливе значення, оскільки працівники повинні чітко розуміти виробничі завдання, зміни в організації праці, правила безпеки, кадрові новини та стратегічні цілі підприємства. Доцільним є впровадження корпоративного порталу або мобільного застосунку працівника, де можна розміщувати новини підприємства, графіки роботи, інформацію про навчання,

внутрішні оголошення, правила охорони праці та відповіді на поширені запитання.

Таблиця 3.1

**Основні напрями вдосконалення системи нематеріального
стимулювання працівників ТОВ «СЕ БОРДНЕТЦЕ-УКРАЇНА» з
використанням цифрових інструментів***

№ з/п	Напрямок удосконалення	Цифровий інструмент
1	Розвиток цифрової внутрішньої комунікації	Корпоративний портал, мобільний застосунок, внутрішній месенджер
2	Запровадження системи цифрового визнання досягнень	Електронна дошка пошани, цифрові подяки, рейтинги команд
3	Розвиток онлайн-навчання і цифрових компетентностей	LMS-платформа, онлайн-курси, тестування
4	Удосконалення системи зворотного зв'язку	Онлайн-опитування, електронні звернення, HR-анкети
5	Впровадження HR-аналітики	HRM-система, аналітичні панелі, моніторинг показників персоналу
6	Розвиток цифрової системи адаптації нових працівників	Електронний onboarding, відеоінструкції, цифровий наставник
7	Підтримка психологічного добробуту працівників	Онлайн-опитування стану персоналу, цифрові консультації, канали підтримки
8	Залучення персоналу до подання ідей	Електронна система пропозицій

* Складено автором самостійно.

Використання цифрових каналів комунікації дозволить зменшити інформаційні розриви між адміністрацією, виробничими підрозділами та філіями. Працівники зможуть швидше отримувати важливу інформацію, а керівництво — оперативніше доносити управлінські рішення. Особливо важливо, щоб комунікація була не лише односторонньою, а й передбачала можливість зворотного зв'язку. Це сприятиме формуванню довіри, зменшенню напруги в колективі та підвищенню рівня залученості персоналу.

Другим напрямом є запровадження системи цифрового визнання досягнень працівників. Для виробничого персоналу важливо не лише

отримувати матеріальну винагороду, а й відчувати, що його праця є поміченою та цінною для підприємства. Цифрове визнання може включати електронну дошку пошани, цифрові подяки, сертифікати досягнень, рейтинги команд, відзначення наставників, найкращих працівників зміни або підрозділу. Такі інструменти не потребують значних фінансових витрат, однак мають вагомий психологічний ефект.

Цифрова система визнання повинна бути прозорою та зрозумілою для працівників. Доцільно визначити критерії відзначення: якість виконання роботи, дотримання трудової дисципліни, відсутність браку, ініціативність, участь у навчанні, наставництво, подання корисних пропозицій. Інформацію про відзначених працівників можна публікувати на корпоративному порталі, інформаційних екранах у виробничих приміщеннях або у внутрішньому застосунку.

Третім напрямом удосконалення є розвиток онлайн-навчання та цифрових компетентностей персоналу. Оскільки підприємство працює у сфері виробництва електричного й електронного устаткування для автотранспортних засобів, його працівники повинні дотримуватися технологічних стандартів, правил якості та вимог безпеки. Тому навчання має бути постійним, системним і доступним для різних категорій персоналу.

Доцільним є впровадження LMS-платформи, яка дозволить організувати дистанційне навчання, тестування, контроль проходження курсів і формування індивідуальних навчальних траєкторій. Для виробничих працівників такі курси можуть охоплювати правила охорони праці, стандарти якості, інструкції з виконання операцій, цифрову грамотність, адаптацію до нових технологій. Для управлінського персоналу — лідерство, комунікацію, управління командами, цифрові HR-інструменти та аналітику.

Четвертим напрямом є удосконалення системи зворотного зв'язку. На підприємстві з великою кількістю працівників керівництву складно оперативно отримувати інформацію про проблеми в колективі, рівень задоволеності працею, якість комунікації та потреби персоналу. Саме тому

доцільно використовувати онлайн-опитування, електронні анкети, цифрові звернення та короткі регулярні «пульс-опитування».

Такі інструменти дозволять виявляти проблеми ще до того, як вони призведуть до конфліктів, зниження продуктивності або звільнення працівників. Опитування можуть стосуватися умов праці, якості комунікації з керівником, зрозумілості завдань, рівня навантаження, потреб у навчанні, психологічного стану та задоволеності системою мотивації. Важливо, щоб результати таких опитувань не залишалися формальними, а використовувалися для ухвалення конкретних управлінських рішень.

П'ятим напрямом є впровадження HR-аналітики. HR-аналітика дозволяє підприємству перейти від інтуїтивного управління персоналом до управління на основі даних. Для ТОВ «СЕ БОРДНЕТЦЕ-УКРАЇНА» це особливо актуально через значну чисельність персоналу та наявність кількох виробничих локацій. За допомогою HR-аналітики можна відстежувати плинність кадрів, рівень відвідуваності, результати навчання, продуктивність працівників, участь у програмах розвитку, причини звільнень і рівень залученості.

HR-аналітика також дозволяє оцінювати ефективність мотиваційних заходів. Наприклад, підприємство може порівнювати рівень продуктивності та плинності кадрів у підрозділах, де активно застосовуються цифрові інструменти визнання, навчання та зворотного зв'язку, з підрозділами, де такі інструменти використовуються менш системно. Це дасть можливість визначити найбільш результативні методи стимулювання персоналу [16].

Шостим напрямом є розвиток цифрової системи адаптації нових працівників. Для великого виробничого підприємства адаптація персоналу є надзвичайно важливою, оскільки від її якості залежить швидкість включення працівника в роботу, рівень помилок, дотримання правил безпеки та подальша лояльність до підприємства. Недостатня адаптація може призвести до швидкого звільнення нових працівників, зниження продуктивності та додаткових витрат на повторний підбір персоналу.

Цифровий onboarding може включати електронний вступний курс, відеоінструкції, тестування знань, чек-лист адаптації, електронний довідник працівника та призначення наставника. Новий працівник повинен мати доступ до інформації про підприємство, правила внутрішнього трудового розпорядку, вимоги охорони праці, стандарти якості, графік роботи, контакти відповідальних осіб і можливості професійного розвитку.

Сьомим напрямом є підтримка психологічного добробуту працівників. Виробнича діяльність може супроводжуватися монотонністю, фізичним навантаженням, високою відповідальністю за якість, необхідністю дотримання норм і стандартів. У таких умовах важливо не лише стимулювати працівників до продуктивності, а й запобігати професійному вигоранню, емоційному виснаженню та зниженню мотивації.

Цифрові інструменти можуть бути використані для моніторингу психологічного стану працівників. Наприклад, регулярні анонімні онлайн-опитування дозволять оцінювати рівень навантаження, задоволеності умовами праці, комунікації з керівниками та емоційного стану персоналу. На основі цих даних HR-служба може своєчасно виявляти підрозділи з підвищеним ризиком напруженості та розробляти заходи підтримки.

Восьмим напрямом є залучення працівників до подання ідей і пропозицій. Працівники, які безпосередньо виконують виробничі операції, часто найкраще бачать недоліки в організації праці, можливості скорочення втрат часу, підвищення якості та покращення безпеки. Тому доцільно створити електронну систему подання ідей, де кожен працівник зможе запропонувати покращення.

Така система має бути простою у використанні. Працівник може подати ідею через мобільний застосунок, корпоративний портал або спеціальний електронний термінал на підприємстві. Пропозиції мають розглядатися відповідальними особами, а найкращі ідеї — впроваджуватися та відзначатися. Це сприятиме розвитку ініціативності, підвищенню відчуття

причетності до розвитку підприємства та формуванню культури постійного вдосконалення.

Важливо зазначити, що впровадження цифрових інструментів нематеріального стимулювання має здійснюватися поступово. На першому етапі доцільно провести оцінку поточного стану системи мотивації та визначити найбільш проблемні зони. Для цього можна використати онлайн-опитування працівників, інтерв'ю з керівниками підрозділів, аналіз плинності кадрів, результатів навчання та дисциплінарних показників [22, с. 145].

На другому етапі необхідно обрати цифрові інструменти, які найбільше відповідають потребам підприємства. З огляду на масштаб діяльності ТОВ «СЕ БОРДНЕТЦЕ-УКРАЇНА», першочерговими доцільно вважати корпоративний портал, LMS-платформу, систему електронного зворотного зв'язку та цифрове визнання працівників. Саме ці інструменти мають найбільший потенціал для швидкого покращення комунікації, навчання та моральної мотивації.

На третьому етапі варто провести пілотне впровадження в одному або кількох підрозділах. Це дозволить оцінити реакцію працівників, виявити технічні або організаційні недоліки, адаптувати інструменти до реальних умов підприємства. Після успішного тестування систему можна масштабувати на інші підрозділи та філії.

Очікуваний ефект від впровадження запропонованих заходів полягає у підвищенні залученості працівників, покращенні внутрішньої комунікації, розвитку цифрових компетентностей, зниженні ризику професійного вигорання та зміцненні корпоративної культури. Крім того, цифрові інструменти дозволять HR-службі оперативніше реагувати на потреби персоналу, приймати обґрунтовані рішення та створювати більш прозору систему управління.

Отже, удосконалення системи нематеріального стимулювання працівників ТОВ «СЕ БОРДНЕТЦЕ-УКРАЇНА» з використанням цифрових інструментів повинно мати комплексний характер. Йдеться не про окреме

впровадження одного програмного продукту, а про формування цілісної цифрової HR-екосистеми, яка поєднуватиме комунікацію, навчання, адаптацію, визнання, зворотний зв'язок, аналітику та підтримку психологічного добробуту.

Запропоновані напрями дозволять посилити нематеріальну складову мотивації, зробити систему управління персоналом більш прозорою та гнучкою, а також підвищити рівень довіри між працівниками і керівництвом. Для підприємства з великою чисельністю персоналу це має особливе значення, оскільки навіть незначне підвищення залученості та продуктивності працівників може позитивно вплинути на загальні результати діяльності.

Отже, подальший розвиток системи нематеріального стимулювання має бути спрямований на цифровізацію HR-процесів, розвиток внутрішньої комунікації, підтримку професійного навчання, створення системи визнання досягнень і формування культури постійного зворотного зв'язку. Саме такий підхід сприятиме підвищенню лояльності працівників, збереженню кадрового потенціалу, покращенню якості виробничих процесів і забезпеченню довгострокового розвитку ТОВ «СЕ БОРДНЕТЦЕ-УКРАЇНА».

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі здійснено комплексне дослідження теоретичних і практичних аспектів використання цифрових інструментів у системі нематеріального стимулювання працівників в умовах цифрової трансформації економіки. Проведене дослідження дозволило обґрунтувати важливість сучасних підходів до мотивації персоналу та визначити основні напрями вдосконалення системи нематеріального стимулювання на підприємстві.

У роботі досліджено теоретичні основи нематеріального стимулювання працівників в умовах цифровізації. Встановлено, що цифрова трансформація суттєво змінює підходи до управління персоналом і формує нові вимоги до системи мотивації працівників. Обґрунтовано, що сучасна система стимулювання повинна поєднувати матеріальні та нематеріальні методи впливу, орієнтуватися на професійний розвиток персоналу, підтримання психологічного добробуту працівників, формування позитивного робочого середовища та використання сучасних цифрових HR-інструментів. Доведено, що нематеріальна мотивація набуває особливого значення в умовах дистанційної та гібридної зайнятості, високої інтенсивності інформаційної взаємодії та необхідності постійного професійного навчання працівників.

У ході теоретичного дослідження визначено, що найбільш ефективними інструментами сучасної нематеріальної мотивації є визнання професійних досягнень працівників, можливості кар'єрного та професійного розвитку, розвиток цифрових компетентностей, гнучкі форми організації праці, підтримка внутрішньої комунікації, використання корпоративних цифрових платформ, HR-аналітики, систем зворотного зв'язку та цифрових сервісів навчання персоналу. Встановлено, що саме комплексне поєднання таких інструментів забезпечує підвищення рівня залученості працівників, їхньої лояльності, адаптивності до змін та ефективності праці.

У роботі проведено організаційно-економічний аналіз діяльності ТОВ «СЕ БОРДНЕТЦЕ-УКРАЇНА» та досліджено особливості системи мотивації й

нематеріального стимулювання персоналу на підприємстві. Встановлено, що підприємство є одним із найбільших виробників електричного й електронного устаткування для автомобільної промисловості в Україні та має значний кадровий потенціал. Станом на 2025 рік чисельність працівників підприємства становила 3215 осіб, що підтверджує важливість ефективної системи управління персоналом для забезпечення стабільності діяльності підприємства.

Аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства показав, що у 2025 році ТОВ «СЕ БОРДНЕТЦЕ-УКРАЇНА» суттєво покращило результати діяльності. Чистий дохід від реалізації продукції зріс до 2 812 975 тис. грн, валовий прибуток — до 944 825 тис. грн, а фінансовий результат від операційної діяльності перевищив 1 млрд грн. Після кількох років збиткової діяльності підприємство у 2025 році отримало чистий прибуток у сумі 58 419 тис. грн. Це свідчить про поступове відновлення фінансової стабільності та підвищення ефективності управління підприємством.

Дослідження структури операційних витрат підприємства показало, що найбільшу їх частку становлять витрати на оплату праці та соціальні заходи. У 2025 році витрати, пов'язані з персоналом, перевищили 1,38 млрд грн і становили понад дві третини загальної суми операційних витрат. Це підтверджує, що людський капітал є ключовим ресурсом підприємства, а ефективність його використання безпосередньо впливає на результати діяльності організації. У зв'язку з цим особливого значення набуває удосконалення системи мотивації персоналу та використання сучасних цифрових інструментів нематеріального стимулювання.

У процесі аналізу системи мотивації персоналу встановлено, що підприємство використовує як матеріальні, так і нематеріальні методи стимулювання працівників. Основу мотиваційної системи становить матеріальне стимулювання у вигляді заробітної плати, преміювання та соціальних виплат. Водночас важливу роль відіграють нематеріальні стимули, зокрема професійний розвиток працівників, підтримка внутрішньої

комунікації, формування корпоративної культури, організація навчання та забезпечення сприятливого психологічного клімату. Встановлено, що в умовах цифровізації підприємство має об'єктивну потребу в активнішому використанні цифрових HR-інструментів для координації кадрових процесів, внутрішньої комунікації, оцінювання результатів праці та підтримки залученості персоналу.

У кваліфікаційній роботі розроблено основні напрями вдосконалення системи нематеріального стимулювання працівників із використанням цифрових інструментів. Обґрунтовано доцільність впровадження сучасних цифрових платформ внутрішньої комунікації, корпоративного порталу працівника, LMS-систем для навчання персоналу, електронних сервісів визнання досягнень працівників, HR-аналітики та цифрових систем зворотного зв'язку. Доведено, що використання таких інструментів дозволить підвищити рівень інформованості персоналу, покращити внутрішню взаємодію, зміцнити корпоративну культуру, знизити рівень професійного вигорання та підвищити залученість працівників до діяльності підприємства.

Встановлено, що важливим напрямом удосконалення системи мотивації є розвиток цифрових компетентностей працівників. У сучасних умовах цифрової трансформації здатність персоналу ефективно використовувати сучасні технології безпосередньо впливає на продуктивність праці, адаптивність до змін і конкурентоспроможність підприємства. Саме тому підприємству доцільно активно впроваджувати цифрові платформи навчання, онлайн-курси, системи тестування та електронні інструменти професійного розвитку.

Проведене дослідження дозволяє зробити висновок, що в сучасних умовах цифрової трансформації ефективна система нематеріального стимулювання працівників є важливою передумовою забезпечення стабільного розвитку підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Августин Р. Р., Демків І. О. Управлінські інновації як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств. Ефективна економіка. 2020. № 4. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2020_4_16.
2. Андрійчук І. П. Емпіричне дослідження особливостей професійної мотивації персоналу у сфері обслуговування. Габітус. 2022. Вип. 40. С. 155-160.
3. Бойченко А. А., Шмиголь Н. М., Гальцова О. Л. Мотивація: показники роботи працівників, вплив мотивації персоналу на результативність підприємства. Приазовський економічний вісник. 2021. Вип. 5. С. 44-50.
4. Бондар Т., Краснонос А. Сучасні методи мотивації персоналу. Економіка та суспільство. 2023. № 57. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-114>
5. Ведерніков М.Д., Волянська-Савчук Л.В., Зелена М.І., Базалійська Н.П., Чернушкіна О.О. Формування мотивації персоналу підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2020. № 3. С. 239–247.
6. Винничук Р.О. Система нематеріальної мотивації: теоретичні засади. Східна Європа: Економіка, Бізнес та Управління. Випуск 6 (33). 2021.
7. Воробйова Л. Д., Воробйов В. В. Особливості оцінювання і стимулювання персоналу на машинобудівних підприємствах. Ефективна економіка. 2023. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_2_10.
8. Гавловська Н.І., Рудніченко Є.М. Стимулювання і мотивація працівників у контексті інноваційного розвитку управлінських систем. Development Service Industry Management. 2023. 2. С. 30–36. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2023-2\(3\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2023-2(3)).
9. Галушак М., Кучинський В. Міжнародний досвід мотивації персоналу як зразок для України. «Трансформація бізнесу для сталого майбутнього: дослідження, діджиталізація та інновації» – матеріали II Міжнародної

- науково-практичної конференції (м. Тернопіль, 23-24 листопада 2022 р.) 2022. С. 6-7.
10. 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>
 11. Горовий Д. А., Строков Є. М. Мотивація та стимулювання як основні засоби управління персоналом в Україні. Центральнотернопільський науковий вісник. Економічні науки. 2019. № 3(36). С. 90-96.
 12. Григорук П. М., Оксененко К. В. Управління мотивацією персоналу на підприємстві. Глобальні та національні проблеми економіки. Електронне фахове видання. Вип. 23. 2018. URL: <http://global-national.in.ua>.
 13. Дашко І. М. Мотивація персоналу в системі управління економічною ефективністю трудових ресурсів підприємства. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка, 2021. № 10. С. 22–28.
 14. Дороніна М. С. Соціально-економічний механізм мотивації трудової поведінки. Економіка розвитку. 2018. № 2. С. 20 – 22.
 15. Дяків О. П., Коцур А. С., Островерхов В. М., Надвиничний С. А., Шкільняк М. М., Шушпанов Д. Г. /за заг. ред. М. М. Шкільняка. Менеджмент персоналу : навч.-метод. посіб. для студ. спец. «Менеджмент» і «Публіч. управління та адміністрування». Тернопіль: ЗУНУ, 2021. 334 с.
 16. Спіфанова І. Ю., Панкова В. Д. Удосконалення системи мотивації персоналу промислових підприємств України. Економіка та суспільство. 2021. Випуск № 23. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/147/1>
 17. Жигалкевич Ж. М., Нечитайло М. І. Система мотивації праці персоналу як чинник підвищення ефективності діяльності підприємства. Ефективна економіка. 2021. № 12. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2021/3.pdf.

- 18.Зайцев В.С. Основні напрями удосконалення мотивації праці робітників промислових підприємств. Вісник економічної науки України. 2018. № 1(34). С. 29–35.
- 19.Зось-Кіор М.В., Скидан С.В. Особливості мотивації персоналу в умовах нестабільного бізнес-середовища. Економічний форум. 2020. № 1(3). С. 143–148.
- 20.Ігнатюк В., Туніна Г. Мотивація персоналу як фактор підвищення ефективності системи управління підприємством. International Science Journal of Management, Economics & Finance. 2023. Т. 2, № 1. С. 75–83.
- 21.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. DOI: 10.21272/mmi.2018.1-16.
- 22.Ковальова О.М. Удосконалення системи мотивації та стимулювання праці на основі оцінки рівня задоволеності нею працівників підприємства. Інфраструктура ринку. 2023. Випуск 71. С. 143–148.
- 23.Козак К.Б., Корсікова Н.М., Петренко Ю.О. Управління мотивацією персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану. Економіка харчової промисловості. 2022. Т.14. Вип. 4. С. 26–34.
- 24.Колесник В.І. Особливості мотивації та стимулювання персоналу промислових підприємств в умовах світової пандемії. Економіка харчової промисловості. 2022. Том 14. Випуск 1. С. 37–41.
- 25.Коптева Г. М. Кадрова безпека підприємства: сутність, складові та забезпечення. Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут». Серія: Економічні науки. № 2. 2020. С. 119–124. doi: 10.20998/2519-4461.2020.2.119.
- 26.Кравченко О. А. Організація системи мотивації праці управлінського персоналу на виробничому підприємстві. Ефективна економіка. 2020. № 8. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8103> (дата звернення: 11.02.2025). DOI: 10.32702/2307-2105-2020.8.60

27. Куций О. Мотиваційне середовище організації: аналіз публікацій та перспективи дослідження. Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Психологія. 2022. Випуск 1 (54). С. 41–46.
28. Магас О.В., Марценюк О.В. Мотиваційні підходи Facebook і Google до створення найщасливішого і найпродуктивнішого робочого місця. Вісник студентського наукового товариства ДонНУ імені Василя Стуса. 2019. № 11 (1). С. 204–209.
29. Мирончук Н. М. Основи самоорганізації у професійній діяльності. Житомир : Житомирський держ. ун-т ім. І. Франка, 2020. 133 с.
30. Музиченко-Козловський А.В. Основні елементи механізму мотивування працівників. Науковий вісник НЛТУ України. 2019. Вип. 21.6. С. 361–367.
31. Мунтян І., Муркалова Д., Мужайло В. Етично-мотиваційні складові ефективного командоутворення: теоретичний аспект аналізу. Економіка та суспільство. 2024. № 69. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-64>
32. Оксенюк К. Формування системи мотивації персоналу на підприємстві. Економіка та суспільство. 2022. Випуск № 45. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-59>
33. Олійник Т.Г., Крамарук М.В., Зозуля О.В. Мотиваційні стратегії та їх вплив на продуктивність працівників аграрної сфери. Агросвіт. 2024. №6. С. 120-126 DOI: 10.32702/2306-6792.2024.6.120.
34. Офіційний сайт «СЕ БОРДНЕТЦЕ-УКРАЇНА». URL: <https://www.sebn.com/uk/sebn-ua/>.
35. Прохоровська С. Мотивація персоналу підприємств в умовах сучасних викликів. Трансформаційна економіка. 2023. № 2(02). С. 45–48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-2-8>.
36. Прохоровська С.А. Місце заробітної плати у підвищенні трудової активності працівників. Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. [наук. журнал]. Тернопіль : Економічна думка, 2018. Вип. 22. С. 72–76.

- 37.Пшик-Ковальська О.О., Ковальський О.І. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи створення та проблеми розвитку. 2022. № 2(8). С.88-93.
- 38.Сайко В.Р. Дослідження поняття «мотивація» в контексті управління персоналом. Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична. 2023. Вип. 36/2023 С. 60–69.
- 39.Сивицька І.Г., Синиченко А.В. Мотивація як провідна рушійна сила активізації діяльності персоналу підприємства. Економіка і організація управління : журнал. Вінниця, 2020. № 4(40). С.178–186.
- 40.Ситник Й.С. Напрями вдосконалення системи мотивування та стимулювання персоналу (на прикладі медичної сфери). Менеджмент та підприємництво: проблеми розвитку. 2023. С. 127–141.
- 41.Стрілець С. І. Інноваційні форми підвищення кваліфікації: реалії та перспективи. Вісник Національного університету "Чернігівський колегіум" імені Т. Г. Шевченка. 2019. № 4(160), 41–48.
- 42.Статистична та фінансова звітність «СЕ БОРДНЕТЦЕ-УКРАЇНА».
- 43.Ткаченко К. А., Коптєва Г. М. Мотивація та стимулювання праці персоналу в управлінні підприємством. Вісник Національного технічного університету "ХПІ" (економічні науки). 2023. № 4. С. 33–38.
URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/71519>
- 44.Фурман D., Шчокін R., Кубицький S., Чаплинський V., Строченко N. Motivation and Incentives for Employees of Domestic Enterprises . Journal of Law and Sustainable Development. 2023. Vol. 11, No. 3. P. 1-15.
- 45.Черевань І., Коваленко Ю., Голець С. Мотивація персоналу підприємств: сучасні тренди в умовах воєнного стану. Економіка і суспільство. 2024. № 51. DOI: 10.32782/2308-1988/2024-51-14.
- 46.Черкашина Д. Нестандартна мотивація. Контракти. 2018. № 22. С. 25–27.
- 47.Шкільняк М., Мельник А., Желюк Т., Васіна А., Дудкіна О. Менеджмент та публічне управління в умовах сучасних викликів. Вісник економіки. 2023. Вип. 2. С. 233-248.

48. Sivitskaya I., Sinichenko A. Мотиваційна стратегія як провідна детермінанта оптимізації управління персоналом. Економіка і організація управління. 2020. № 3(35). С. 92-100. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2019.3.9>.