

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Вінницький навчально-науковий інститут економіки Західноукраїнського
національного університет
Кафедра економіки, обліку та оподаткування ВННІЕ

КОЛІСНИК Іван Сергійович

Формування мотиваційного механізму управління персоналом на підприємстві / Formation of the motivational mechanism for personnel management at the enterprise

спеціальність: 076 – Підприємництво та торгівля
освітньо-професійна програма – Підприємництво та торгівля

Кваліфікаційна робота

Виконав студент групи
ПТБДвнм-21
І.С. Колісник

Кваліфікаційну роботу допущено
до захисту:

«___» _____ 20 ___ р.

Завідувач кафедри
_____ **В. М. Пилявець**

ВІННИЦЯ - 2025

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ.....	6
1.1. Сутність і значення мотивації в системі управління персоналом.....	6
1.2. Особливості формування мотиваційного механізму управління персоналом підприємств.....	11
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРАТ «ВОЛОДАРКА».....	19
2.1. Загальна характеристика ПрАТ «Володарка»	19
2.2. Аналіз мотиваційного механізму управління персоналом на підприємстві.....	28
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ..	35
3.1. Пропозиції щодо підвищення ефективності мотиваційного механізму.....	35
3.2. Розробка системи заходів стимулювання працівників.....	41
ВИСНОВКИ.....	46
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	48

ВСТУП

У сучасних умовах ринкової економіки ефективне управління персоналом виступає важливим чинником успішності діяльності будь-якого підприємства. Особливу роль у цій системі відіграє мотиваційний механізм, що визначає рівень зацікавленості працівників у досягненні стратегічних цілей організації. З огляду на це, питання формування дієвої системи мотивації набуває особливої актуальності, адже саме вона здатна забезпечити продуктивність, ініціативність і лояльність персоналу.

Зазначимо, що вітчизняні підприємства досі стикаються з проблемами недосконалості мотиваційних систем, які не завжди враховують індивідуальні потреби працівників, не забезпечують гнучкості стимулювання та не сприяють розвитку кадрового потенціалу. У контексті цього, виникає необхідність поглибленого аналізу існуючих механізмів управління персоналом та розробки більш ефективних інструментів мотивації з урахуванням сучасних економічних та соціальних умов.

Проблема формування дієвого мотиваційного механізму управління персоналом вже тривалий час перебуває в центрі уваги науковців, управлінців та практиків. Значний внесок у вивчення зазначеної тематики зробили такі вчені, як Ж.В. Гарбар, Я.В. Гонтарук, Н.В. Германюк, А.О. Климчук, Л.С. Громко, В.Я. Брич, А.М. Колот, О.Є. Кузьмін, О.А. Шаповал та інші. У своїх дослідженнях вони всебічно висвітлюють як теоретичні засади мотивації, так і практичні механізми її реалізації на підприємствах різних форм власності.

Водночас, незважаючи на глибину наукової опрацювання проблеми, питання формування ефективного мотиваційного механізму в сучасних умовах залишаються відкритими. Це зумовлено постійними змінами у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємств, трансформацією ринку праці, а також зростанням вимог до якості трудових ресурсів. У зв'язку з цим, потреба у подальших дослідженнях у цій сфері залишається актуальною, особливо в контексті адаптації мотиваційних систем до нових реалій господарювання.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних і практичних аспектів формування мотиваційного механізму управління персоналом та розробка пропозицій щодо його вдосконалення.

Для досягнення поставленої мети у роботі визначено такі основні завдання:

- розкрити сутність поняття мотивації та її роль у системі управління персоналом;
- проаналізувати особливості формування мотиваційного механізму на підприємствах;
- здійснити комплексну оцінку мотиваційного механізму на ПрАТ «Володарка»;
- виявити проблеми в існуючій системі стимулювання персоналу;
- розробити практичні рекомендації щодо вдосконалення мотиваційного механізму та обґрунтувати їх ефективність.

Об'єктом дослідження є система управління персоналом підприємства.

Предметом дослідження виступає мотиваційний механізм як складова управління персоналом.

Методи дослідження. У процесі дослідження було використано загальнонаукові та спеціальні методи, що забезпечили цілісне розкриття теми. Застосування аналітичного, порівняльного, статистичного та системного підходів дозволило вивчити теоретичні аспекти мотивації, проаналізувати її практичну реалізацію на підприємстві та розробити рекомендації щодо вдосконалення мотиваційного механізму в умовах сучасного ринку праці.

Інформаційна база дослідження. Теоретичною та емпіричною основою дослідження стали наукові публікації українських і зарубіжних авторів, чинне трудове законодавство, внутрішні документи ПрАТ «Володарка», офіційна статистика, а також результати власного аналізу організаційних процесів, пов'язаних із управлінням персоналом на підприємстві.

Практичне значення дослідження. Результати дослідження можуть бути застосовані в реальній діяльності підприємств для підвищення ефективності управління персоналом через удосконалення мотиваційного механізму.

Запропоновані підходи сприяють адаптації системи стимулювання до сучасних вимог, враховують специфіку підприємства та можуть бути основою для прийняття управлінських рішень у сфері HR.

Апробація результатів дослідження. Основні положення та результати роботи доповідались, обговорювались та отримали позитивну оцінку на всеукраїнській науково-практичній конференції «Актуальні питання розвитку науки, економіки та соціуму в умовах війни та повоєнного відновлення» (м. Вінниця, 16-17 жовтня 2025 року).

Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг дипломної роботи становить 51 сторінок (без додатків). Робота містить 9 таблиць, 4 рисунків. Список використаних джерел налічує 46 найменування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

1.1. Сутність і значення мотивації в системі управління персоналом

Мотивація є одним із основних елементів, що визначає ефективність трудової діяльності персоналу та загальну результативність підприємства. У системі управління персоналом вона виконує функцію внутрішнього двигуна, який спонукає працівників до досягнення цілей організації, водночас забезпечуючи реалізацію їхніх особистих потреб і прагнень. З огляду на це, питання розкриття сутності мотивації та розуміння її ролі в управлінні персоналом є важливим теоретичним і практичним аспектом дослідження.

Одним із перших, хто використав термін «мотивація», був А. Шопенгауер наприкінці ХІХ – на початку ХХ століття. З часом це поняття почали застосовувати для пояснення причин, що спонукають людину до певної поведінки, оскільки мотивація вважається фундаментальним чинником діяльності. Сам термін походить від французького слова «*motivus*», що в перекладі означає «спонукання до дії» [1].

У науковій літературі поняття мотивації розглядається з різних позицій – психологічної, економічної та управлінської (табл. 1.1). Так, за твердженням А.М. Колота, мотивація – це внутрішній механізм, який формує готовність працівника до дії, спрямованої на досягнення особистих і організаційних цілей [13]. Подібну позицію поділяє й О.Є. Кузьмін, зазначаючи, що мотивація – це складний процес спонукання, який забезпечує активізацію трудової поведінки людини в певних організаційних умовах [14]. На думку І.В. Белкіна, мотивація — це система внутрішніх і зовнішніх стимулів, що впливають на поведінку працівника та формують його ставлення до праці [4]. Варто також зазначити, що багато дослідників підкреслюють динамічний характер мотивації, оскільки вона змінюється під впливом особистісних факторів, умов праці, корпоративної

культури та зовнішнього середовища. Таким чином, попри різноманітність підходів, більшість авторів погоджуються, що мотивація є важливим фактором, який визначає активність працівників і ефективність реалізації управлінських рішень.

Таблиця 1.1

Підходи до трактування поняття «мотивація»

Автор	Визначення мотивації	Основний акцент
Колот А.М.	Мотивація – це процес спонукання працівника до праці за допомогою внутрішніх і зовнішніх стимулів.	Поєднання внутрішніх і зовнішніх факторів
Кузьмін О.Є.	Мотивація – складний, багатоетапний процес формування трудової поведінки, що забезпечує її цілеспрямованість.	Поведінковий підхід, акцент на процес
Белкін І.В.	Мотивація – це система чинників, які зумовлюють активність працівника та формують його ставлення до праці.	Системний підхід до внутрішніх і зовнішніх чинників
Гарбар Ж.В.	Мотивація – механізм, який забезпечує орієнтацію дій працівників відповідно до цілей підприємства.	Управлінський підхід, орієнтація на цілі
Германюк Н.В.	Мотивація – це процес формування мотивів діяльності, що спонукає до активної праці.	Психологічний аспект формування мотивів
Мазур К.В.	Мотивація розглядається як внутрішній стан людини, що викликає і підтримує інтерес до праці.	Внутрішній психологічний стан
Шаповал О.А.	Мотивація – це поєднання матеріальних і нематеріальних чинників, які визначають бажання працівника працювати.	Практичний підхід, акцент на інструментах

Джерело: складено за [2-14]

Отже, проаналізувавши підходи різних науковців до трактування поняття мотивації, можна зробити висновок, що більшість із них розглядають її як складний багатоаспектний процес, що охоплює як внутрішні спонукальні чинники, так і зовнішні стимули, спрямовані на активізацію трудової поведінки працівників. Деякі автори акцентують увагу на емоційно-психологічній складовій мотивації, інші – на її функціональному значенні в системі управління персоналом. На нашу думку, під мотивацією доцільно розуміти цілеспрямований процес формування і підтримання внутрішнього бажання працівника до виконання професійних завдань, що ґрунтується на поєднанні особистих потреб,

інтересів і цінностей із цілями організації. Такий підхід дозволяє розглядати мотивацію не лише як інструмент управління, а й як стратегічний ресурс розвитку підприємства.

У системі управління персоналом мотивація виконує низку основних функцій, які забезпечують ефективну взаємодію між працівником і підприємством [15]. Насамперед вона виконує стимулюючу функцію, активізуючи зусилля працівників у напрямі досягнення поставлених цілей. Регулятивна функція полягає в спрямуванні поведінки працівників відповідно до організаційних завдань, водночас сприяючи дотриманню трудової дисципліни. Інтегративна функція забезпечує гармонізацію особистих інтересів працівників із корпоративними цілями, що, у свою чергу, зміцнює організаційну культуру та підвищує рівень залученості персоналу. Нарешті, оцінювальна функція мотивації дозволяє керівництву оцінити, наскільки ефективно працівники реалізують свої потенціали та чи потребує система стимулювання коригування. Сукупність цих функцій формує основу для стратегічного впливу на трудову поведінку працівників, що є вкрай важливим для забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Мотивація посідає центральне місце у системі управління персоналом, оскільки виступає своєрідною «зв'язуючою ланкою» між стратегічними цілями підприємства та поведінкою його працівників (рис. 1.1). Вона тісно пов'язана з такими управлінськими процесами, як добір кадрів, адаптація, оцінювання результатів праці, кар'єрне планування, професійний розвиток, а також формування організаційної культури. Без дієвої мотиваційної політики навіть найкращі управлінські рішення можуть залишитися не реалізованими, оскільки саме мотивація забезпечує активну участь персоналу в досягненні цілей організації. Крім того, мотивація впливає на формування лояльності, зниження плинності кадрів, підвищення ініціативності та відповідальності працівників. Таким чином, вона виступає не лише інструментом стимулювання, а й стратегічним елементом, що визначає ефективність загальної системи управління персоналом.

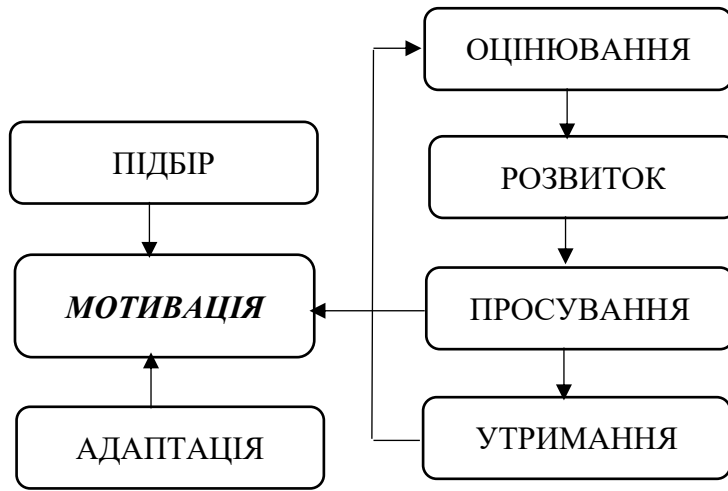


Рис. 1.1. Місце мотивації в системі управління персоналом

Джерело: складено за [16-17]

У сучасному світі мотивація працівників зазнає істотних змін під впливом соціально-економічних трансформацій, технологічного прогресу та зміни ціннісних орієнтирів. Зміна поколінь на ринку праці (зокрема поява покоління Z), діджиталізація, нестабільність економічної ситуації та розширення можливостей дистанційної роботи значно впливають на очікування працівників від роботодавця. Якщо раніше матеріальні стимули вважались основними, то нині дедалі більше значення набувають нематеріальні аспекти, зокрема можливість кар'єрного зростання, професійного розвитку, визнання досягнень, відчуття значущості праці, гнучкий графік і комфортна робоча атмосфера. Крім того, для багатьох працівників цінність має наявність соціального діалогу, залучення до прийняття рішень і розвинена корпоративна культура. У зв'язку з цим підприємства повинні адаптувати мотиваційні механізми до нових реалій, зважаючи на індивідуальні потреби працівників і сучасні тенденції в HR-менеджменті.

Залежно від природи та способу впливу мотиви працівників можна поділити на внутрішні та зовнішні, матеріальні та нематеріальні. Внутрішні мотиви пов'язані з особистими інтересами, цінностями, прагненням до самореалізації, відчуттям задоволення від роботи. Зовнішні – це стимули, які надходять іззовні: заробітна плата, премії, соціальні гарантії, дисциплінарний вплив тощо.

Матеріальні мотиви орієнтовані на фінансову вигоду, тоді як нематеріальні – на визнання, статус, участь у прийнятті рішень, можливість розвитку (табл. 1.2). Як зазначає А.М. Колот [13], ефективна мотиваційна система повинна базуватися на раціональному поєднанні всіх видів мотивів, із урахуванням індивідуальних характеристик і потреб працівника. Такий підхід дозволяє забезпечити довготривалу лояльність персоналу та підтримувати високий рівень залученості до роботи.

Таблиця 1.2

Порівняння матеріальних і нематеріальних стимулів праці

Види стимулів	Приклади	Переваги	Недоліки
Матеріальні стимули	Заробітна плата, премії, бонуси, пільги	Підвищення продуктивності, швидка реакція працівників, легко виміряти ефективність	Короткостроковий ефект, висока вартість для підприємства, може призвести до залежності від грошей
Нематеріальні стимули	Гнучкий графік, можливість кар'єрного росту, визнання	Покращення мотивації, зниження плинності кадрів, розвиток творчості, підвищує лояльність	Менш виражений ефект у короткостроковій перспективі, складно виміряти ефективність, може бути суб'єктивною

Джерело: складено за даними [17-21]

Недостатня увага з боку керівництва до мотиваційних потреб працівників може призвести до низки негативних наслідків: зниження інтересу до роботи, зменшення продуктивності, зростання плинності кадрів. Тому мотивація виступає важливим інструментом управління персоналом, ефективне використання якого прямо впливає на досягнення стратегічних цілей підприємства. Успішний керівник має не лише розуміти мотиваційні орієнтири своїх підлеглих, а й активно впроваджувати інструменти стимулювання, адаптовані до конкретних потреб.

Щоб забезпечити згуртовану, результативну роботу команди, недостатньо лише фінансових заохочень. Необхідно створити робоче середовище, де працівник відчуває себе цінним, залученим і мотивованим. Наявність ефективного мотиваційного механізму сприяє зменшенню плинності кадрів,

підвищенню рівня задоволеності працею, активізації ініціативності працівників і зростанню конкурентоспроможності підприємства.

Отже, щоб персонал прагнув досягати високих результатів, організація має формувати такі умови праці, які б стимулювали не лише зусилля, а й внутрішню зацікавленість у виконанні завдань. Подібно до того, як у навчальному процесі якісна подача матеріалу й мотиваційна підтримка вчителя підвищують успішність учнів, так і в трудовій діяльності увага керівника до потреб працівників істотно впливає на їхню ефективність.

1.2. Особливості формування мотиваційного механізму управління персоналом підприємств

Ефективна діяльність підприємства значною мірою залежить від рівня мотивації працівників, що, своєю чергою, обумовлює необхідність формування дієвого мотиваційного механізму як складової системи управління персоналом. Мотиваційний механізм виконує функцію «з'єднувальної ланки» між організаційними цілями та трудовою поведінкою працівників, дозволяючи забезпечити належний рівень продуктивності, ініціативності та залученості персоналу. У сучасних умовах нестабільного ринку праці, жорсткої конкуренції та змін у ціннісних орієнтирах поколінь особливої ваги набуває не лише наявність системи мотивації, а й її адаптивність, гнучкість і здатність враховувати індивідуальні потреби працівників.

Процес формування мотиваційного механізму не є одноразовим або універсальним – він потребує глибокого аналізу внутрішнього й зовнішнього середовища підприємства, специфіки його кадрового складу, цілей організації та стратегічного бачення її розвитку. При цьому важливу роль відіграють і цінності організації, її корпоративна культура, стиль управління та методи комунікації, що формують соціально-психологічний клімат у колективі. Результативність мотиваційної системи прямо залежить від здатності керівництва враховувати ці

фактори та обирати найбільш релевантні інструменти стимулювання.

Перш за все варто дослідити поняття «механізм». Так, узагальнене трактування поняття «механізм» подається в економічному словнику як послідовність процесів або станів, що зумовлюють здійснення певних дій чи явищ. Крім того, термін розглядається як система чи структура, яка визначає порядок здійснення конкретного виду діяльності, а також як внутрішній устрій технічного пристрою, що забезпечує його функціонування [22].

Згідно з підходом М.С. Дороніної, механізм розуміється як складна система, що має вхід, тобто зовнішній стимул, і вихід – очікуваний результат. Відповідно, завдання розробника полягає у правильному підборі елементів цієї системи та налагодженні їх взаємозв'язків таким чином, щоб із мінімальними затратами досягти бажаних результатів на виході [23].

На нашу думку, найбільш ґрунтовне розуміння фінансово-господарського механізму пропонує С.В. Мочерний. Він розглядає його як комплекс форм, методів і важелів, за допомогою яких реалізуються економічні закони, розв'язуються суперечності суспільного виробництва, забезпечується ефективне використання власності, розвиток особистості, формування її потреб, стимулювання до праці та узгодження економічних інтересів основних соціальних груп [24].

У більшості наукових джерел мотиваційний механізм розглядається як цілісна система взаємопов'язаних організаційно-економічних, матеріально-технічних і соціально-психологічних методів та інструментів, спрямованих на стимулювання працівників до продуктивної діяльності задля реалізації цілей мотиваційної політики підприємства [25].

Цей механізм виконує функцію трансформації сукупності факторів, принципів, стимулів, мотивів, ціннісних орієнтирів, очікувань і поведінкових реакцій працівників із розрізненого та статичного стану в цілісний, динамічний процес, який постійно відтворюється в управлінській практиці [26].

З позиції структурного підходу мотиваційний механізм включає систему фінансово-економічних важелів, конкретну організаційну модель із визначеними

відповідальними особами, нормативно встановлені правила стимулювання, а також чітко регламентовану періодичність оцінювання ефективності впроваджених заходів [13].

На основі аналізу можна сформулювати таке визначення: мотиваційний механізм управління персоналом – це системно організована сукупність стимулів, процедур, правил і управлінських дій, спрямована на створення, підтримання й активізацію внутрішньої та зовнішньої мотивації працівників з метою досягнення стратегічних і оперативних цілей організації.

Варто зазначити, що механізм мотивації являє собою інтегровану систему форм, методів, підходів і засобів управлінського впливу, що спрямовані на стимулювання працівників до досягнення високих трудових результатів. Його дія реалізується через вплив на трудову поведінку персоналу, формуючи зацікавленість у досягненні стратегічних і оперативних цілей підприємства [27].

Головним призначенням мотиваційного механізму є створення або активізація внутрішнього психологічного стану працівника, який визначає рівень його зацікавленості, працездатності, ініціативності та вектор професійної активності в конкретних умовах господарювання.

Важливо, що структурно мотиваційний механізм, як правило, включає дві основні складові:

- 1) зовнішню, що передбачає застосування стимулів або обмежень (наприклад, премії, санкції);
- 2) внутрішню, яка базується на індивідуальних мотивах, цінностях і прагненнях самого працівника.

Таким чином, побудова ефективного мотиваційного механізму в межах підприємства вимагає чіткого визначення пріоритетних методів впливу та форм взаємодії між організацією й персоналом (рис. 1.2).

У структурі мотиваційного механізму задоволеність працею виконує функцію регулятора, який може як підтримувати стабільність мотиваційної системи, так і бути рушієм її трансформації. Цей показник впливає на трудову поведінку персоналу, підсилюючи або, навпаки, знижуючи рівень їхньої

активності та залученості до виконання професійних обов'язків. Важливою складовою задоволеності є формування у працівників відчуття причетності, лояльності та прихильності до організації. Це виявляється у позитивному ставленні до роботи, готовності сприяти досягненню спільних цілей та прагненні продовжувати професійну діяльність саме в межах даного підприємства.



Рис. 1.2. Формування мотиваційного механізму управління персоналом підприємства

Джерело: складено за [28]

Рівень задоволеності трудовою діяльністю розглядається як один із

ключових індикаторів ефективності функціонування мотиваційного механізму, оскільки він відображає здатність системи стимулювання відповідати актуальним потребам працівника та забезпечувати їх реалізацію у процесі професійної самореалізації.

У процесі формування ефективного мотиваційного механізму управління персоналом надзвичайно важливо враховувати взаємозв'язок внутрішніх і зовнішніх чинників, які впливають на трудову поведінку працівників. Внутрішні мотиви, зокрема потреби, інтереси, цінності, а також попередній досвід, формують індивідуальну мотиваційну структуру кожного працівника. Водночас зовнішнє середовище – економічне, правове, політичне, соціальне тощо – визначає контекст, у якому реалізується система стимулювання.

На рис. 1.3 подано узагальнену структурно-логічну схему дії мотиваційного механізму, яка враховує динаміку сприйняття системи стимулювання працівником, його індивідуальні характеристики та можливі реакції на управлінський вплив.

Як показано на схемі, важливу роль у формуванні мотиваційної поведінки відіграє процес усвідомлення та актуалізації потреб працівника, що відбувається у взаємодії з потребами та цілями підприємства. На основі попереднього досвіду і ставлення до діючої системи стимулювання працівник або приймає систему мотивації, або відторгає її, що зумовлює подальші дії.

Якщо мотиваційна система відповідає внутрішнім очікуванням, відбувається актуалізація мотивів, спрямування трудової поведінки та оцінювання результатів праці. Наступний етап – винагорода, яка може як задовольнити потреби працівника, так і залишити їх незадоволеними, що своєю чергою впливає на його подальшу залученість і мотивацію [29].

Таким чином, мотиваційний механізм є циклічним і адаптивним, адже враховує зворотний зв'язок між працівником і підприємством, дозволяючи коригувати управлінські рішення залежно від змін у потребах, умовах праці та результативності. Саме тому дієва система мотивації має бути гнучкою, та постійно оновлюваною відповідно до внутрішніх і зовнішніх змін.

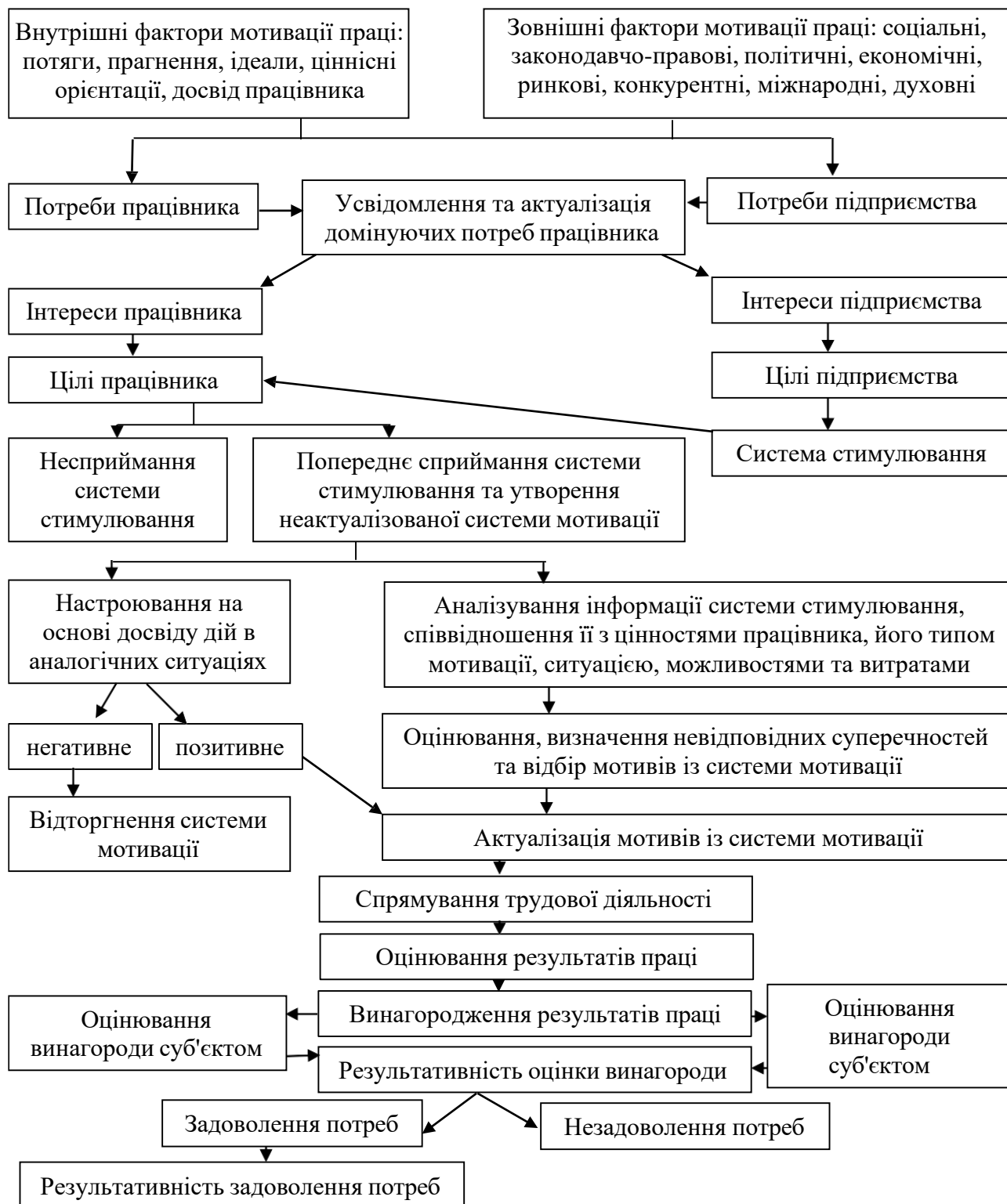


Рис. 1.3. Структурно-логічна модель функціонування мотиваційного механізму

Джерело: складено за [28]

У процесі побудови ефективної системи стимулювання персоналу варто враховувати, що мотиваційні механізми можуть мати різну природу залежно від

управлінського контексту, організаційної культури та специфіки підприємства. Тому необхідний комплексний підхід до формування мотиваційної політики.

Умовно типи мотиваційних механізмів можна класифікувати за їх домінуючим змістом:

1. Економічні механізми базуються на матеріальному стимулюванні та включають заробітну плату, премії, бонуси, доплати, соціальні пакети тощо. Їх основна функція – забезпечити фінансову зацікавленість працівника у досягненні результатів.

2. Адміністративні механізми передбачають управлінський вплив через систему нормативів, інструкцій, правил внутрішнього трудового розпорядку, санкцій або заохочень, які регламентують трудову поведінку.

3. Соціальні механізми акцентують увагу на колективних формах взаємодії та підтримки – доброзичлива атмосфера, командна робота, залучення працівників до прийняття рішень, наявність комунікаційної відкритості тощо.

4. Психологічні механізми зосереджені на внутрішній мотивації працівника, його потребі у самореалізації, визнанні, повазі, почутті значущості для організації. Такі механізми особливо ефективні у нематеріальному стимулюванні та довгостроковій перспективі.

У практиці сучасного менеджменту більшість підприємств застосовує поєднання різних типів мотиваційних механізмів, оскільки універсального підходу не існує. Комплексність і гнучкість у виборі засобів стимулювання дозволяють краще адаптувати систему мотивації до реальних умов діяльності, індивідуальних характеристик персоналу та стратегічних цілей організації [28].

Розвиток ринку праці, технологічні зміни та трансформація організаційної культури зумовлюють суттєві зміни у підходах до формування мотиваційних механізмів. Сучасні підприємства дедалі більше відмовляються від традиційних, ієрархічно жорстких моделей управління, натомість впроваджують гнучкі системи мотивації, орієнтовані на партнерство, довіру та персоналізацію.

Однією з важливих тенденцій є зростання ролі нематеріальної мотивації,

зокрема таких чинників, як визнання досягнень, можливість професійного розвитку, гнучкий графік, автономність у прийнятті рішень, баланс між роботою та особистим життям. Це особливо актуально для молодших поколінь працівників (Y, Z), які більше цінують зміст роботи, її значущість та комфортність умов, ніж лише матеріальну винагороду.

Крім того, сучасні організації активно впроваджують HR-аналітику, цифрові платформи управління персоналом, інструменти гейміфікації та індивідуальні плани розвитку. Завдяки цим технологіям роботодавці можуть не лише відстежувати рівень залученості персоналу, а й будувати персоналізовані моделі мотивації, орієнтовані на реальні потреби працівників. Все більшого поширення набувають самооцінка працівників, 360-градусне оцінювання, KPI-методики, платформи внутрішньої комунікації, що дозволяють створити прозору й адаптивну мотиваційну систему.

Таким чином, у сучасних умовах мотиваційні механізми еволюціонують у напрямку гуманізації, цифровізації та індивідуалізації, відображаючи загальний тренд на перехід до організацій, де цінуються людський капітал, емоційний інтелект і внутрішня залученість. Це вимагає від керівників не лише глибокого розуміння потреб працівників, а й готовності переглядати та оновлювати діючі підходи до стимулювання з урахуванням динаміки зовнішнього та внутрішнього середовища.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРАТ «ВОЛОДАРКА»

2.1. Загальна характеристика ПрАТ «Володарка»

Приватне акціонерне товариство «Володарка» (скорочено – ПрАТ «Володарка») є одним із провідних підприємств легкої промисловості України, яке функціонує у формі акціонерного товариства приватного типу. Відповідно до Статуту підприємства, його основною метою є здійснення господарської діяльності з метою отримання прибутку та ефективного використання наявного майна через впровадження інноваційних технологій, сучасних форм організації виробництва та залучення інвестиційних ресурсів [29].

Слід зазначити, що підприємство має багату історію становлення та розвитку. Засноване воно як правонаступник Вінницької державної швейної фабрики імені Володарського. У 1994 році, згідно з рішенням Державного комітету України з легкої і текстильної промисловості (№38 від 4 березня 1994 року), фабрика була перетворена у відкрите акціонерне товариство у рамках державної програми корпоратизації, затвердженої Указом Президента України від 15 червня 1993 року. Згодом підприємство змінило тип на приватне акціонерне товариство та продовжило діяльність під назвою ПрАТ «Володарка».

На сьогодні місцезнаходження Товариства визначене за адресою: 21001, Вінницька область, місто Вінниця, проспект Коцюбинського, будинок 39. Така локація забезпечує зручне логістичне розташування у центральній частині України, що є вигідним з погляду співпраці як з вітчизняними, так і з іноземними партнерами.

У своїй господарській діяльності Приватне акціонерне товариство «Володарка» спеціалізується насамперед на виробництві швейних виробів, які належать до категорії товарів народного споживання. Основна увага зосереджена на розробці та пошитті конкурентоспроможного асортименту

одягу, що відповідає сучасним стандартам якості, естетики та функціональності.

Зокрема, підприємство займається створенням та впровадженням авторських зразків швейної продукції, що включають різноманітні типи одягу, адаптовані як до масового споживача, так і до вимог спеціалізованих ринків. До переліку продукції, що виготовляється або реалізується компанією, входять:

- класичні та сучасні моделі чоловічого і жіночого одягу (піджаки, брюки, спідниці, костюми тощо);
- спеціалізований робочий одяг;
- одяг для корпоративного сегменту;
- окремі елементи уніформи;
- трикотажна продукція.

Окрім того, важливо зазначити, що виробничий процес супроводжується розробкою технічної документації, що забезпечує уніфікацію та стандартизацію продукції на всіх етапах виготовлення. Також підприємство активно впроваджує програмне забезпечення для автоматизації процесів моделювання та розкрою, що дозволяє оптимізувати виробництво та скоротити витрати на одиницю продукції.

Разом з тим, відповідно до Статуту, ПрАТ «Володарка» має право здійснювати виробництво у сфері громадського харчування, включаючи хлібобулочні вироби, а також торгівлю продовольчими та непродовольчими товарами, що формує додаткові напрямки реалізації продукції, хоча вони не є основними.

Таким чином, асортимент продукції ПрАТ «Володарка» характеризується широким спектром товарів, серед яких переважають швейні вироби, що виготовляються з урахуванням сучасних технологічних вимог і модних тенденцій. Такий підхід дозволяє підприємству зберігати конкурентні позиції на ринку та забезпечувати стабільний попит на свою продукцію як серед споживачів, так і серед корпоративних клієнтів.

Організаційна структура ПрАТ «Володарка» відображає особливості управління підприємством, яке функціонує у формі приватного акціонерного

товариства. Згідно зі Статутом, структура управління є дворівневою, що дозволяє забезпечити ефективний розподіл повноважень та відповідальності між управлінськими ланками.

До вищого органу управління Товариства належать Загальні збори акціонерів, які мають виключні повноваження щодо затвердження ключових рішень. Зокрема, це питання зміни Статуту, розподілу прибутку, затвердження фінансової звітності, обрання членів Наглядової ради тощо.

Наступною ланкою управління є Наглядова рада, що виконує функції контролю та стратегічного нагляду за діяльністю виконавчого органу. Важливо підкреслити, що саме ця рада формує політику розвитку підприємства, а також має повноваження щодо скликання загальних зборів, затвердження внутрішніх положень, обрання аудитора тощо.

Безпосереднє керівництво операційною діяльністю здійснює одноосібний виконавчий орган – Директор. На нього покладено відповідальність за організацію виробничих процесів, управління персоналом, фінансову стабільність підприємства та взаємодію з партнерами. Крім того, директор має право укладати договори, представляти підприємство в суді та вести перемовини від імені ПрАТ «Володарка».

Слід також зазначити, що внутрішня структура підприємства включає окремі підрозділи, зокрема:

- виробничі цехи (розкрійний, швейний, прасувальний тощо),
- відділ збуту та маркетингу,
- бухгалтерію,
- юридичну службу,
- кадрову службу,
- технічний відділ,
- інші допоміжні служби.

Загалом, організаційна структура ПрАТ «Володарка» є лінійно-функціональною, що забезпечує чітке підпорядкування, ефективний розподіл обов'язків і контроль на всіх етапах управління підприємством. Така модель

дозволяє гнучко реагувати на зміни ринку, впроваджувати інновації та зберігати стабільну внутрішню координацію.

Аналіз основних фінансових показників діяльності ПрАТ «Володарка» за 2022-2024 роки дозволяє виявити загальні тенденції у динаміці доходів, витрат, прибутковості та структури активів і зобов'язань. Нижче наведено зведену таблицю із ключовими показниками та їх відхиленням по роках.

Таблиця 2.1

Основні показники діяльності ПрАТ «Володарка»
за період 2022-2024 років, тис.грн.

Показник	Роки			Відхилення 2023/2022	Відхилення 2024/2023
	2022	2023	2024		
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	121 661,2	157 513,9	158 369,9	+35 852,7 (+29,5%)	+856,0 (+0,5%)
Собівартість реалізації, тис. грн	84 164,9	105 563,2	110 746,1	+21 398,3 (+25,4%)	+5 182,9 (+4,9%)
Інші операційні витрати, тис. грн	26 615,0	51 073,7	56 007,8	+24 458,7 (+91,9%)	+4 934,1 (+9,7%)
Чистий прибуток, тис. грн	18 040,3	8 313,6	1 072,7	-9 726,7 (-53,9%)	-7 240,9 (-87,0%)
Грошові кошти на кінець періоду, тис. грн	11 675,5	25 283,0	15 209,2	+13 607,5 (+116,5%)	-10 073,8 (-39,8%)
Власний капітал, тис. грн	26 264,0	34 577,6	35 650,3	+8 313,6 (+31,7%)	+1 072,7 (+3,1%)
Короткострокові кредити, тис. грн	0,0	6 422,4	14 367,1	+6 422,4	+7 944,7 (+123,7%)

Розраховано за даними ПрАТ «Володарка»

У динаміці фінансових показників ПрАТ «Володарка» простежується певна закономірність. Зокрема, підприємство демонструє стабільне зростання обсягів реалізації: у 2023 році дохід зріс на 29,5% у порівнянні з попереднім роком, а в 2024-му – ще на 0,5%. Водночас темп приросту значно уповільнився, що може свідчити про поступове насичення внутрішнього ринку або обмеженість виробничих потужностей.

Варто звернути увагу на те, що витратна частина також постійно зростає. Збільшення собівартості у 2023 році становило понад 25%, а у 2024 – майже 5%. Проте найбільше навантаження на фінансовий результат спричинене стрімким

зростанням інших операційних витрат. У 2023 році вони зросли майже вдвічі, і така тенденція збереглася у 2024-му. Це може свідчити про нераціональне використання ресурсів або неефективне планування непрямих витрат.

На фоні зростання витратних статей чистий прибуток підприємства зазнав значного скорочення. Якщо у 2022 році прибуток становив понад 18 млн грн, то вже у 2023 році він скоротився більш ніж удвічі, а в 2024 році – майже зник. Таким чином, підприємство опинилося в ситуації, коли прибутковість втрачена, незважаючи на високі обсяги реалізації. Це свідчить про серйозні проблеми в управлінні витратами.

Не менш важливою є динаміка грошових коштів. У 2023 році підприємство мало значний приріст грошових активів, проте вже у 2024 році цей показник різко знизився. Це може бути наслідком зростання боргового навантаження: короткострокові кредити, які у 2022 році були відсутні, у 2023 склали понад 6 млн грн, а в 2024 перевищили 14 млн грн. Таким чином, фінансова стійкість підприємства поступово знижується, а його залежність від зовнішніх джерел фінансування зростає.

Загалом можна зробити висновок, що підприємство зберігає високий рівень комерційної активності, однак ефективність цієї діяльності помітно знижується. На фоні зростання витрат та падіння прибутковості подальше фінансове оздоровлення можливе лише за умови оптимізації структури витрат, перегляду внутрішньої політики управління ресурсами та обмеження непродуктивних витрат.

Витрати підприємства є важливим показником ефективності його фінансово-господарської діяльності. Їхнє зростання або зменшення безпосередньо впливає на прибутковість, рентабельність та фінансову стійкість. Для об'єктивного аналізу було розглянуто основні статті витрат ПрАТ «Володарка» за 2022-2024 роки.

У 2022 році загальні витрати підприємства становили понад 111 млн грн. Найбільшу частку в їх структурі, як і очікувано, займала собівартість реалізованої продукції, що є типовим для виробничих підприємств. Однак уже в

наступні роки спостерігається істотне зростання всіх трьох аналізованих складових.

Таблиця 2.2

Динаміка основних витрат ПрАТ «Володарка»
за період 2022-2024 років, тис.грн.

Рік	Собівартість реалізованої продукції	Інші операційні витрати	Інші витрати	Загальні витрати*
2022	84 164,9	26 615,0	426,2	111 206,1
2023	105 563,2	51 073,7	1 019,0	157 655,9
2024	110 746,1	56 007,8	2 428,8	169 182,7

Розраховано за даними ПрАТ «Володарка»

*У розрахунок загальних витрат не включено податок на прибуток.

Так, собівартість у 2023 році зросла більш ніж на 25%, а в 2024 – ще на майже 5%. Це може бути пов'язано зі зростанням цін на сировину, матеріали, енергоносії або збільшенням витрат на оплату праці. Однак, навіть попри це, саме інші операційні витрати виявилися найбільш динамічними. З 26,6 млн грн у 2022 році вони зросли до понад 51 млн у 2023, що становить приріст майже на 92%. У 2024 році вони зросли ще на понад 4,9 млн грн, перевищивши 56 млн грн.

Цей показник свідчить про значне навантаження на бюджет підприємства з боку витрат, не пов'язаних безпосередньо з виробництвом. До таких витрат, як правило, належать адміністративні, збутові, витрати на оренду, ремонт, рекламу, обслуговування обладнання, а також втрати від курсових різниць та інші супутні витрати. Значне зростання саме цієї статті може вказувати на неефективне управління непрямыми витратами або відсутність контролю за внутрішніми витратними процесами.

Що стосується «інших витрат», то їх зростання також є помітним. Якщо у 2022 році цей показник складав лише 426,2 тис. грн, то вже у 2024 році він досяг майже 2,5 млн грн. Хоча їх частка у загальних витратах є невеликою, сам темп приросту демонструє збільшення незапланованих або додаткових витрат, які не враховувалися при плануванні бюджету.

Загалом за три роки витрати підприємства зросли більш ніж на 58 млн грн (на 52,2%), що істотно вплинуло на фінансовий результат. При цьому динаміка зростання витрат перевищує темпи зростання доходу, що й стало головною причиною різкого падіння чистого прибутку у 2023-2024 роках.

Аналіз витрат ПрАТ «Володарка» свідчить про те, що найбільше навантаження на прибутковість створюють саме інші операційні витрати, які мають найвищі темпи зростання. Їх аналіз та оптимізація мають стати пріоритетними завданнями для керівництва підприємства у найближчій перспективі. Крім того, доцільно переглянути структуру непрямих витрат та впровадити систему контролю витрат на всіх рівнях управління.

Одним із важливих напрямів аналізу фінансового стану підприємства є оцінка його платоспроможності та фінансової незалежності. Для цього застосовуються коефіцієнти ліквідності, що відображають здатність підприємства вчасно погашати короткострокові зобов'язання, а також показники фінансової стійкості, які характеризують структуру капіталу та рівень автономності підприємства. У таблиці 2.3 наведено значення відповідних коефіцієнтів ПрАТ «Володарка» за період 2022-2024 років.

Таблиця 2.3

Коефіцієнти ліквідності та фінансової стійкості ПрАТ «Володарка»
за період 2022-2024 років

Показник	Формула	Роки			Норма
		2022	2023	2024	
Поточна ліквідність	Оборотні активи / Поточні зобов'язання	1,76	2,56	1,40	>1,0
Швидка ліквідність	(Обор. активи – запаси) / Поточні зобов'язання	1,19	2,09	0,89	>0,8
Коефіцієнт автономії	Власний капітал / Усього активів	0,15	0,15	0,12	>0,5
Коефіцієнт фінансового важеля	Залучений капітал / Власний капітал	5,67	5,61	7,21	<1,5

Джерело: розраховано за даними ПрАТ «Володарка»

Аналізуючи наведені дані, можна зробити кілька важливих висновків. У 2022 та 2023 роках значення поточної ліквідності перевищували нормативне

значення (>1), що свідчило про достатню здатність підприємства покривати свої короткострокові зобов'язання за рахунок оборотних активів. Однак у 2024 році цей показник знизився до 1,40, що, хоча й залишається в межах норми, свідчить про тенденцію до зменшення платоспроможності.

Особливу увагу заслуговує швидка ліквідність. Якщо у 2022 та 2023 роках вона знаходилась на безпечному рівні, то у 2024 році впала до 0,89 – фактично на межі нормативного значення. Така тенденція говорить про зростаючу залежність підприємства від реалізації запасів, що може стати ризиком у разі зниження попиту на продукцію.

Що стосується коефіцієнта автономії, то його значення протягом аналізованого періоду залишаються стабільно низькими (на рівні 0,12-0,15), значно нижчими за норматив ($>0,5$). Значення даного показника показує високу залежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування та низький рівень фінансової незалежності.

Значення коефіцієнта фінансового важеля, який у 2024 році досяг 7,21, лише підтверджує зазначену проблему. Такий рівень перевищує норму у кілька разів і свідчить про перевищення обсягу залученого капіталу над власним, що підвищує ризики втрати фінансової стабільності у разі несприятливих змін на ринку або зменшення доходів.

Рентабельність є одним із важливих показників ефективності діяльності будь-якого підприємства. Вона демонструє, наскільки результативно використовуються наявні ресурси для отримання прибутку. Для оцінки рівня рентабельності ПрАТ «Володарка» розраховано такі базові коефіцієнти: рентабельність реалізації, рентабельність активів та рентабельність власного капіталу.

Варто зазначити, що дані показники дають змогу визначити не лише загальну прибутковість підприємства, а й ефективність використання як усіх активів, так і безпосередньо власного капіталу. Наведена таблиця 2.4 ілюструє динаміку зазначених коефіцієнтів на ПрАТ «Володарка» за період 2022-2024 років.

Таблиця 2.4

Коефіцієнти рентабельності ПрАТ «Володарка» за період 2022-2024 років, %

Показник	Формула	Роки			Тенденція
		2022	2023	2024	
Рентабельність реалізації	Чистий прибуток / Дохід від реалізації	14,8	5,3	0,7	↓
Рентабельність активів	Чистий прибуток / Всього активів	10,4	3,6%	0,4	↓
Рентабельність власного капіталу	Чистий прибуток / Власний капітал	68,7	24,0	3,0	↓

Джерело: розраховано за даними ПрАТ «Володарка»

Як видно з таблиці, усі показники рентабельності ПрАТ «Володарка» мають стійку низхідну тенденцію. У 2022 році рівень рентабельності був відносно високим: зокрема, рентабельність реалізації складала 14,8%, що вказувало на ефективне перетворення доходу у чистий прибуток. Проте вже у 2023 році цей показник зменшився майже втричі, а у 2024 році – впав до критично низького рівня 0,7%.

Аналогічна ситуація спостерігається і за рентабельністю активів. За три роки показник знизився з 10,4% до 0,4%, що свідчить про падіння ефективності використання наявного майна підприємства. Це може бути пов'язано як із зростанням затрат, так і з недостатнім завантаженням виробничих потужностей.

Особливо різке зниження спостерігається у рентабельності власного капіталу. У 2022 році кожна гривня власних коштів приносила понад 68 копійок прибутку, однак вже у 2024 році – лише 3 копійки. Такий спад може свідчити про неефективне управління капіталом, а також про значне зниження прибутку в умовах зростання витрат і фінансового навантаження.

Отже, зниження рентабельності вказує на те, що, попри певне зростання обсягів реалізації, економічна доцільність господарської діяльності підприємства поступово втрачається. У короткостроковій перспективі це може призвести до збитковості, якщо не буде здійснено перегляд фінансової стратегії, оптимізацію витрат та покращення структури активів.

Підсумовуючи, варто зазначити, що ПрАТ «Володарка» є провідним вітчизняним виробником швейної продукції з багаторічною історією, який

демонструє активну господарську діяльність, спрямовану на виготовлення конкурентоспроможного одягу та впровадження інноваційних рішень у виробництві. Підприємство має чітко структуровану організаційну систему управління, вигідне географічне розташування та орієнтацію на широке коло споживачів. Упродовж 2022-2024 років спостерігалось зростання обсягів реалізації, однак водночас суттєво збільшилися витрати, зокрема інші операційні, що призвело до стрімкого скорочення чистого прибутку. Погіршення показників ліквідності, низький рівень фінансової автономії та зниження рентабельності вказують на послаблення фінансової стійкості підприємства, що потребує перегляду витратної політики та посилення контролю за ефективністю управління ресурсами.

2.2. Аналіз мотиваційного механізму управління персоналом на підприємстві

У сучасних умовах господарювання персонал виступає ключовим стратегічним ресурсом підприємства, від якого значною мірою залежить його конкурентоспроможність, інноваційність та фінансові результати. Тому ефективна система мотивації персоналу є необхідною складовою управлінського процесу, спрямованою на досягнення високої продуктивності праці, зниження плинності кадрів і формування сприятливого внутрішнього клімату в колективі.

Зважаючи на це, аналіз діючого мотиваційного механізму набуває особливої актуальності, оскільки дозволяє виявити сильні сторони системи стимулювання, визначити її недоліки та розробити шляхи подальшого вдосконалення. Водночас важливо враховувати не лише матеріальні, а й нематеріальні чинники, які впливають на рівень задоволеності працівників та їх залученість до досягнення цілей підприємства [30].

ПрАТ «Володарка» функціонує як виробниче підприємство з чітко структурованою кадровою системою, що включає як основний виробничий

персонал, так і працівників управлінської та допоміжної ланки. Персонал компанії є одним із ключових чинників, що забезпечують її стабільне функціонування та розвиток, оскільки саме праця фахівців різного профілю забезпечує виконання виробничих завдань, якісне обслуговування клієнтів і впровадження нових технологічних рішень.

Станом на останній звітний період чисельність працівників підприємства залишалася відносно стабільною, що свідчить про відносно сталий попит на продукцію, а також про збереження певного рівня соціальної стабільності у колективі (табл. 2.5). Більшість працівників зайняті у швейному виробництві, розкрійному цеху, підготовчо-закріплювальних процесах, а також у сфері технічного контролю якості готової продукції.

Таблиця 2.5

Динаміка кадрових показників ПрАТ «Володарка»
за період 2022-2024 років

Показники	Роки			Відхилення 2023/2022	Відхилення 2024/2023
	2022	2023	2024		
1. Прийнято на роботу, осіб	21	13	-	-8	-
2. Вибуло працівників, осіб	11	9	-	-2	-
3. Облікова чисельність, осіб	444	407	381	-37	-26

Джерело: розраховано за даними ПрАТ «Володарка»

Динаміка кадрових показників ПрАТ «Володарка» свідчить про поступове скорочення чисельності персоналу протягом 2022-2024 років. Так, у 2022 році облікова чисельність працівників становила 444 особи, тоді як у 2023 році цей показник знизився до 407 осіб (на 8,3%), а у 2024 році – до 381 особи, що на 6,4% менше порівняно з попереднім роком. Загальне скорочення за два роки становить 63 особи, або понад 14%.

Такий тренд може бути пов'язаний як зі скороченням виробничих обсягів, так і з оптимізацією кадрової політики підприємства. Водночас, попри зменшення загальної кількості персоналу, показники прийняття на роботу та звільнення у 2022-2023 роках залишалися на помірному рівні, що свідчить про

низьку плинність кадрів. У 2023 році підприємство найняло 13 працівників і втратило 9, що вказує на переважно контрольований рух робочої сили.

Узагальнюючи, можна зробити висновок, що кадровий потенціал ПрАТ «Володарка» упродовж 2022-2024 років зазнав кількісного скорочення, однак зберігав відносну стабільність з точки зору якісної структури та рівня плинності, що є важливою умовою для ефективної реалізації системи мотивації персоналу.

Щодо кваліфікаційного рівня кадрів, варто відзначити, що значна частка персоналу має профільну професійну або технічну освіту. Це свідчить про відповідність трудових ресурсів виробничим потребам підприємства. Проте водночас спостерігається тенденція до поступового старіння кадрового складу, що може створювати додаткові виклики у майбутньому, зокрема в контексті адаптації до новітніх технологій або освоєння цифрових інструментів управління.

Особливої уваги заслуговує низький рівень плинності кадрів на підприємстві. Це може свідчити про відносну задоволеність працівників умовами праці, зокрема розміром заробітної плати, режимом роботи, організацією внутрішньої взаємодії. Однак для більш об'єктивної оцінки цього показника доцільно враховувати і зовнішні фактори, зокрема ситуацію на ринку праці у регіоні, наявність альтернативних місць роботи та рівень конкуренції за кваліфікований персонал.

Система мотивації персоналу ПрАТ «Володарка» ґрунтується переважно на матеріальному стимулюванні, що є типовим для підприємств виробничого профілю. Основу мотиваційного механізму становить тарифна система оплати праці, яка поєднує фіксований посадовий оклад із можливістю отримання доплат і надбавок за інтенсивність та якість праці. Варто зауважити, що преміювання на підприємстві здійснюється вибірково, залежно від виконання виробничих завдань, термінів виготовлення продукції, а також відповідності показників якості встановленим стандартам.

Крім основної заробітної плати, застосовуються інші форми матеріального заохочення, зокрема:

- надбавки за стаж роботи;
- доплати за роботу у шкідливих умовах;
- оплата понаднормових годин;
- можливість участі у внутрішніх програмах підвищення кваліфікації з наступним преміюванням.

Разом із тим, на підприємстві присутні елементи нематеріальної мотивації, хоча їх питома вага у загальній системі стимулювання порівняно незначна. Серед таких форм можна виокремити:

- офіційне визнання досягнень працівників (похвали, грамоти, подяки від керівництва);
- підтримання сприятливого мікроклімату в колективі;
- внутрішня ротація кадрів із можливістю горизонтального кар'єрного зростання;
- дотримання стабільного графіка роботи.

Певні прояви соціальної мотивації також мають місце: надання короткострокових відпусток у разі сімейних обставин, матеріальна допомога у випадках форс-мажорних подій, забезпечення працівників засобами індивідуального захисту, спецодягом та часткове фінансування харчування.

Разом з тим, слід зазначити, що система мотивації на ПрАТ «Володарка» має ознаки стандартної, з обмеженим набором інструментів, орієнтованої переважно на зовнішні стимули. В умовах зростаючої конкуренції на ринку праці та посилення міграційних процесів така модель може виявитися недостатньо привабливою для залучення та утримання кваліфікованих кадрів.

Таким чином, наявна система мотивації забезпечує базовий рівень стимулювання, однак потребує подальшого вдосконалення за рахунок впровадження сучасних форм нематеріального заохочення, індивідуалізації підходів до управління персоналом та розвитку корпоративної культури.

Варто зазначити, що оцінювання ефективності мотиваційного механізму на підприємстві дає змогу виявити реальний вплив існуючої системи стимулювання на трудову поведінку працівників, їхню зацікавленість у

результатах діяльності, рівень задоволеності працею, а також ступінь відповідності обраних методів сучасним вимогам управління персоналом.

У випадку ПрАТ «Володарка» аналіз свідчить про те, що діюча система мотивації виконує базові функції, зокрема забезпечення регулярної виплати заробітної плати, преміювання окремих категорій працівників, надання соціальних гарантій. Разом із тим, результати динаміки облікової чисельності персоналу вказують на тенденцію до поступового скорочення кадрового складу – з 444 осіб у 2022 році до 381 у 2024 році. Хоча така зміна може частково бути зумовлена оптимізаційними процесами, вона також сигналізує про потенційні проблеми з мотивацією та утриманням працівників.

Крім того, спостерігається низький рівень внутрішньої ротації та просування по службі, що може свідчити про відсутність чітко вибудованої системи кар'єрного розвитку. Водночас, за відгуками окремих працівників (якщо передбачено у роботі наявність внутрішнього опитування чи анкетування), основними мотиваційними факторами залишаються стабільність, соціальні гарантії та своєчасна виплата заробітної плати, тоді як нематеріальні чинники, такі як професійне визнання чи залученість до управлінських процесів, практично не реалізуються.

Ще одним непрямим показником ефективності мотивації є показники продуктивності праці підприємства (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Динаміка продуктивності праці ПрАТ «Володарка»
за період 2022-2024 років

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Відхилення 2023/2022	Відхилення 2024/2023
Чистий дохід, тис. грн	121 661,2	157 513,9	158 369,9	+35 852,7	+856,0
Середньооблікова чисельність, осіб	444	407	381	-37	-26
Продуктивність праці, тис. грн/особу	274,0	387,1	415,6	+113,1	+28,5

Джерело: розраховано за даними ПрАТ «Володарка»

Аналіз продуктивності праці ПрАТ «Володарка» за період 2022-2024 років свідчить про стійку позитивну динаміку. Так, у 2022 році продуктивність праці становила 274,0 тис. грн на одного працівника, у 2023 році вона зросла до 387,1 тис. грн/особу (+41,3%), а у 2024 році досягла 415,6 тис. грн/особу, що на 7,4% більше, ніж у попередньому році.

Такий приріст відбувся як за рахунок зростання чистого доходу від реалізації (особливо у 2023 році), так і через скорочення чисельності персоналу. Незважаючи на те, що кількість працівників зменшувалась щороку (з 444 у 2022 році до 381 у 2024), підприємство змогло підвищити ефективність використання трудових ресурсів.

Проте варто зазначити, що у 2024 році темп зростання продуктивності сповільнився, що може свідчити про вичерпання внутрішніх резервів ефективності або про зниження мотивації персоналу на фоні стабільної виручки та зростаючого навантаження на кожного працівника.

Попри наявність базового мотиваційного механізму, аналіз кадрових та фінансово-економічних показників ПрАТ «Володарка» дає підстави стверджувати, що чинна система стимулювання має низку суттєвих недоліків, які обмежують її ефективність і негативно впливають на загальний стан трудової активності колективу.

По-перше, найбільшою проблемою є обмеженість інструментів нематеріальної мотивації. Система преміювання та заохочення орієнтована переважно на виконання виробничих завдань, без достатньої уваги до індивідуальних досягнень, ініціативності чи залучення працівників до процесів прийняття рішень. Відсутність чітких механізмів визнання та просування по службі призводить до зниження лояльності та зацікавленості персоналу у довгостроковому розвитку в межах підприємства.

По-друге, слабо розвинені програми професійного зростання. Підвищення кваліфікації на підприємстві носить епізодичний характер, а можливості для навчання чи підвищення внутрішньої експертності обмежуються лише виробничою необхідністю. Така ситуація формує у працівників відчуття

застою, що своєю чергою знижує мотивацію до досягнення високих результатів.

По-третє, відсутність персоніфікованого підходу до мотивації унеможливорює адаптацію стимулюючих заходів до різних категорій працівників – зокрема, молодих спеціалістів, працівників передпенсійного віку, фахівців з унікальними навичками тощо. У результаті мотиваційна система втрачає гнучкість і не здатна забезпечити ефективну підтримку в умовах змін на ринку праці.

Ще одним важливим аспектом є недостатній рівень прозорості у питаннях преміювання та винагород, що спричиняє нерівність сприйняття мотиваційної політики серед працівників. У випадках, коли критерії нарахування заохочень залишаються незрозумілими, виникає ризик демотивації навіть серед продуктивних співробітників.

Окрім того, на фоні зростання продуктивності праці, яке забезпечується переважно за рахунок скорочення чисельності персоналу, не спостерігається відповідного підвищення мотиваційної віддачі, що свідчить про певну диспропорцію між навантаженням на працівників та рівнем їх заохочення, що в довгостроковій перспективі може призвести до емоційного вигорання і зниження ефективності праці.

Таким чином, чинна система мотивації персоналу ПрАТ «Володарка» виконує лише базові функції підтримки трудової дисципліни та забезпечення стабільності. Натомість її потенціал як інструменту підвищення ефективності, залученості та інноваційності працівників залишається нереалізованим, що вимагає комплексного перегляду мотиваційної політики підприємства.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ

3.1. Пропозиції щодо підвищення ефективності мотиваційного механізму

Після аналізу мотиваційного механізму на підприємстві стає ясно, що на даний момент система стимулювання має як сильні, так і слабкі сторони. Зокрема, вона переважно орієнтована на матеріальні стимули й недостатньо враховує сучасні тенденції управління персоналом. У зв'язку з цим виникає потреба в її вдосконаленні шляхом комплексного підходу.

Перш за все, важливо розуміти, що ефективний механізм мотивації має бути таким, який поєднує індивідуальні потреби працівників з стратегічними цілями підприємства. Це підтверджується вітчизняними дослідженнями, які вказують, що «система мотивації повинна зацікавлювати керівників підприємств та стимулювати працівників до постійного розвитку» [19]. Таким чином, доцільно визначити основні напрями удосконалення мотиваційного механізму (рис. 3.1).

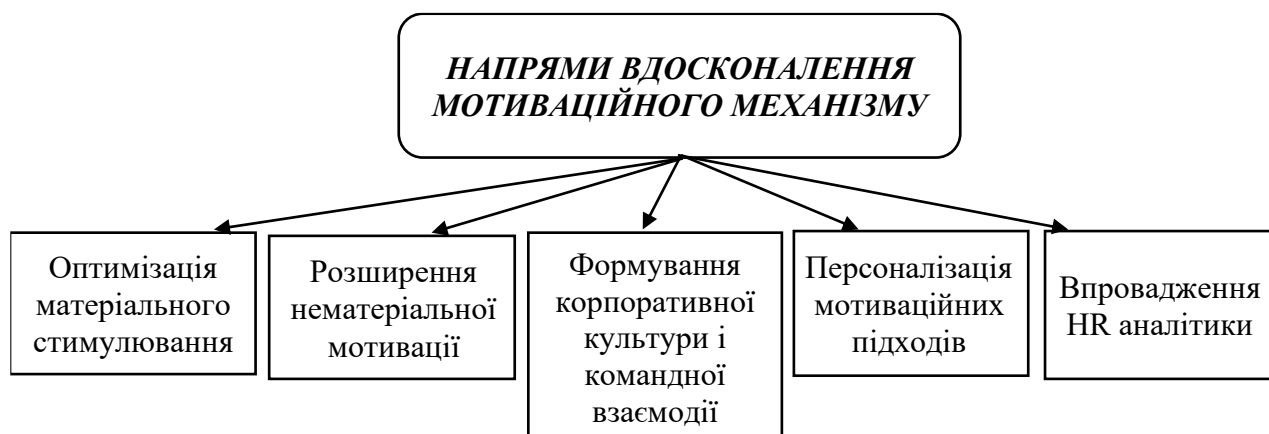


Рис. 3.1. Основні напрями удосконалення мотиваційного механізму

Джерело: власні дослідження автора

Перш за все, варто зупинитись на матеріальній складовій мотивації, адже вона залишається базовим інструментом для впливу на продуктивність праці. У сучасних умовах доцільно переглянути чинну систему оплати праці, зробивши її більш гнучкою та результатоорієнтованою. Іншими словами, важливо, щоб заробітна плата була пов'язана не просто з посадою або відпрацьованим часом, а з реальним внеском працівника в досягнення цілей підприємства.

Одним із таких підходів є впровадження системи основних показників ефективності (KPI). Це означає, що працівник отримуватиме премію або надбавку за досягнення конкретних, чітко вимірюваних результатів. Наприклад, для швейного виробництва це може бути відсутність браку, висока швидкість пошиття при збереженні якості, своєчасне виконання замовлень тощо. Така система дозволяє стимулювати не просто процес, а результат – що є значно ефективнішим у довгостроковій перспективі.

Водночас українські науковці зазначають, що матеріальне стимулювання саме по собі не є достатнім фактором мотивації. Без належної підтримки в частині корпоративної культури, визнання, можливостей розвитку – навіть хороша зарплата з часом перестає бути рушієм мотивації [33]. Тому важливо забезпечити баланс: поєднувати грошові стимули з нематеріальними. Крім того, матеріальні стимули повинні враховувати індивідуальний внесок працівника, його професійний рівень, ініціативність, прагнення до зростання – лише тоді вони будуть справді ефективними.

Насамкінець, підкреслимо: оптимізація матеріального стимулювання не обмежується тільки преміями або надбавками. Йдеться також про прозорість нарахування зарплати, передбачуваність винагороди, можливість впливати на свій дохід через результати праці. Все це разом формує в працівника відчуття справедливості, що є надзвичайно важливим з точки зору психології мотивації.

Наступним важливим напрямом удосконалення мотиваційного механізму є розвиток нематеріальних стимулів. У сучасних умовах, коли працівники дедалі більше цінують не лише оплату, а й комфорт, повагу, самореалізацію – матеріальна винагорода вже не є єдиним чинником мотивації.

Перш за все, слід зазначити, що нематеріальна мотивація охоплює емоційні, соціальні та професійні потреби працівника. Сюди варто віднести визнання його досягнень, можливість впливати на робочі процеси, кар'єрне зростання, надання свободи у прийнятті рішень, гнучкість робочого графіка тощо.

Згідно з дослідженнями українських науковців, нематеріальні стимули часто мають сильніший довгостроковий ефект, ніж одноразові грошові премії [19]. Наприклад, працівник, якого публічно відзначили за успішно виконану роботу, швидше за все, відчує себе потрібним і продовжить працювати з ентузіазмом.

У практичному вимірі, підприємствам варто запровадити такі інструменти нематеріального стимулювання:

1. Визнання і подяка – як формальні (грамоти, подяки, відзнаки), так і неформальні («працівник місяця», внутрішній рейтинг).
2. Професійний розвиток – організація тренінгів, внутрішнього навчання, стажувань або наставництва.
3. Кар'єрні перспективи – чітке розуміння працівником, що він може зростати в межах компанії.
4. Гнучкий графік роботи – особливо актуально для працівників з дітьми або особистими обставинами.
5. Залучення до прийняття рішень – через опитування, зворотний зв'язок, внутрішні ініціативи.

Варто підкреслити, що нематеріальна мотивація потребує системного підходу. Її не можна зводити до разових «акцій». Вона має бути частиною корпоративної культури – щоденною практикою взаємодії з працівником, заснованою на довірі, повазі та відкритій комунікації. Можна сказати, що розширення нематеріальної мотивації – це не лише доповнення до зарплати, а важливий інструмент формування стабільного і залученого колективу, що працює з внутрішньою мотивацією, а не лише заради винагороди.

Сьогодні не можна досягти ефективного управління персоналом,

ігноруючи вплив внутрішнього клімату та культури взаємин у колективі. Адже навіть найбільш привабливі грошові стимули не матимуть значення, якщо працівник відчувається ізольованим, непочутим або недооціненим. Саме тому важливим напрямом вдосконалення мотиваційного механізму є формування сильної корпоративної культури та розвиток командної взаємодії.

Почнемо з того, що корпоративна культура – це сукупність цінностей, норм, традицій і звичок, які поділяються працівниками всередині організації. Вона формує те, як співробітники ставляться до своєї роботи, до колег і до підприємства загалом. Як зазначає К.М. Гірняк, в умовах постійних змін корпоративна культура виступає стабілізуючим фактором, який допомагає зберігати мотивацію працівників на високому рівні [34].

Найперше, що варто зробити – це забезпечити відкритість комунікації між усіма рівнями управління. Тобто, керівництво має бути доступним для обговорення робочих питань, пропозицій, а іноді навіть особистих потреб працівника. Людина, яка відчуває, що її чувають, набагато охочіше залучається до командної роботи й виявляє ініціативу.

Наступним кроком є підтримка командної взаємодії. Це не тільки про те, як люди разом виконують виробничі завдання, а й про створення атмосфери співпраці, довіри та взаємоповаги. До прикладу, можна запровадити:

- 1) спільні планування і наради, де кожен може висловитись;
- 2) тимбілдинги, навіть у простій формі (наприклад, спільна кава чи день народження колеги);
- 3) внутрішні чати або бюлетені, де публікуються новини компанії та досягнення працівників;
- 4) систему наставництва, де досвідчені працівники допомагають новачкам адаптуватися.

Крім того, на формування корпоративної культури суттєво впливають прозорі правила, справедливість в оцінюванні результатів, та відсутність фаворитизму. Якщо працівник бачить, що всі мають рівні можливості – це стимулює його залишатися в компанії надовго.

Таким чином, сильна корпоративна культура – це не абстрактне поняття, а реальний інструмент мотивації. Вона формує внутрішній комфорт, почуття причетності до спільної справи, гордість за свою роботу і команду. І саме ці фактори нерідко стають вирішальними у збереженні високого рівня залученості персоналу, особливо в умовах зовнішньої нестабільності.

У сучасних умовах важливо розуміти, що не існує універсального методу мотивації, який підходить абсолютно всім. Працівники відрізняються не лише за посадою чи функціональними обов'язками, але й за віком, цінностями, рівнем освіти, життєвими обставинами та кар'єрними очікуваннями. Саме тому персоналізація мотиваційного підходу – це ще один надзвичайно важливий напрям удосконалення мотиваційного механізму на підприємстві.

Для початку слід визнати, що потреби молодого фахівця суттєво відрізняються від потреб досвідченого працівника передпенсійного віку. Перший, найімовірніше, буде зацікавлений у швидкому професійному зростанні, навчанні, викликах, які дозволяють самореалізуватись. Натомість другий більше цінуватиме стабільність, соціальні гарантії, повагу до досвіду та зважене навантаження.

Як зазначають українські дослідники, персоналізований підхід до мотивації дозволяє краще активізувати внутрішні ресурси кожного працівника, а отже підвищити ефективність діяльності всієї організації [34]. На практиці персоналізація може бути реалізована через:

1) індивідуальні плани розвитку – де окреслюються професійні цілі, необхідні навички та кроки для їх досягнення;

2) адаптацію системи винагород – наприклад, молодий працівник може обрати оплату додаткового курсу, а досвідчений – отримати надбавку до зарплати або додаткову відпустку;

3) гнучкі графіки або гібридні формати роботи, які дають змогу обрати найзручніші умови;

4) менторські програми, де досвідчені працівники передають знання новачкам, водночас отримуючи моральне задоволення і визнання.

Також персоналізація може стосуватися форми зворотного зв'язку. Наприклад, не всім комфортно отримувати публічне визнання – комусь важливіше отримати особисту подяку від керівника або коротку записку з визнанням зусиль. Тому необхідно вивчати, які форми мотивації працюють для кожного працівника і використовувати їх вибірково, але системно.

У підсумку, персоналізований підхід сприяє тому, що працівник відчуває: до нього ставляться не як до «ресурсу», а як до особистості. А саме це відчуття найчастіше і стає рушієм лояльності, ініціативності та бажання залишатись у компанії навіть у складні часи.

У процесі вдосконалення мотиваційного механізму дуже важливо не тільки впроваджувати нові підходи, але й оцінювати їхню реальну ефективність. Тобто, керівництво має чітко розуміти: що саме працює, а що ні. Саме тому одним з актуальних напрямів є впровадження HR-аналітики як інструменту контролю і коригування мотиваційної системи.

Почати варто з того, що HR-аналітика – це не просто збір статистичних даних, а цілеспрямований аналіз інформації про персонал, який дозволяє приймати обґрунтовані управлінські рішення. Українські науковці підкреслюють, що без якісного аналізу мотиваційні інструменти часто залишаються «сліпими» і базуються на інтуїції, а не на фактах [37-40].

На практиці HR-аналітика може охоплювати такі основні показники:

- рівень плинності кадрів – наскільки часто працівники звільняються і з яких причин;
- рівень залученості персоналу – наскільки працівники відчувають себе частиною команди та готові докладати додаткових зусиль;
- кількість ініціатив і пропозицій від працівників – як маркер внутрішньої мотивації;
- виконання індивідуальних KPI – наскільки працівники досягають поставлених цілей;
- результати анкетувань та опитувань задоволеності працею – якісна оцінка загального настрою в колективі.

Зібрані дані допомагають вчасно виявляти проблеми у колективі. Наприклад, якщо раптово зростає плинність кадрів у певному відділі – це може свідчити про неефективного керівника або перевантаження працівників. Або, якщо зростає кількість звернень до HR-відділу з питань конфліктів чи умов праці – це сигнал, що потрібні зміни в корпоративній політиці.

Ще один важливий момент – динаміка показників у часі. HR-аналітика дозволяє бачити, як змінюється ситуація після впровадження певних заходів. Наприклад, чи вплинув новий бонусний механізм на зниження браку у виробництві або на зростання ініціативності співробітників. У підсумку можна сказати, що HR-аналітика – це очі системи мотивації. Вона дозволяє бачити не лише загальний стан, але й «слабкі місця», які потребують уваги. А отже, забезпечує можливість оперативно коригувати підходи, не чекаючи, поки мотивація працівників почне знижуватись [41].

Отже, підвищення ефективності мотиваційного механізму на підприємстві має базуватися на комплексному підході, що включає: оптимізацію матеріального стимулювання, активне впровадження нематеріальних стимулів, розвиток корпоративної культури, персоналізацію підходів та застосування аналітики. Такий підхід дозволяє не лише покращити продуктивність праці, але й підвищити задоволеність, лояльність і залученість персоналу.

3.2. Розробка системи заходів стимулювання працівників

З огляду на виявлені у попередніх розділах недоліки мотиваційного механізму та обґрунтовані напрями його вдосконалення, доцільним є розроблення конкретної системи заходів, спрямованих на підвищення рівня мотивації працівників підприємства. Основна мета запропонованих заходів – створення умов для розвитку внутрішньої зацікавленості персоналу, зниження плинності кадрів та зростання продуктивності праці.

Для систематизації пропозицій доцільно подати їх у вигляді узагальненої

таблиці (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Запропоновані заходи стимулювання працівників на підприємстві

№	Назва заходу	Суть заходу	Тип стимулу	Очікуваний ефект
1	Впровадження КРІ-системи	Запровадження основних показників ефективності для преміювання	Матеріальний	Зростання продуктивності, прозорість оцінювання
2	Програма «Працівник місяця»	Визнання кращих працівників з фото/нагородою на дошці пошани	Нематеріальний	Підвищення престижу, посилення мотивації
3	Можливість гнучкого графіка	Запровадження індивідуального графіка для окремих працівників	Організаційний	Баланс між роботою та особистим життям
4	Внутрішні тренінги	Проведення навчань для підвищення кваліфікації персоналу	Професійний	Розвиток працівників, підвищення лояльності
5	Система наставництва	Закріплення за новачками досвідчених працівників	Соціальний	Швидша адаптація нових працівників, командність
6	Опитування задоволеності	Щоквартальне анонімне опитування персоналу	Комунікаційний	Виявлення проблем, зворотний зв'язок
7	Індивідуальні бонуси	Надання премій за індивідуальні досягнення або ініціативу	Матеріальний	Активізація ініціативності, стимул до результату
8	Корпоративні заходи	Проведення командних подій: святкування, пікніки, ігри	Соціально-психологічний	Покращення клімату в колективі, єдність
9	Рейтинг відділів	Публічний рейтинг ефективності підрозділів з нагородами	Конкурентний	Змагання, командна мотивація
10	Платформа для ідей	Створення каналу (Google-форма, скринька ідей) для пропозицій	Інноваційний	Підвищення залученості та творчого мислення

Джерело: складено за даними [42-46]

Після узагальнення системи заходів стимулювання у табличній формі доцільно глибше проаналізувати їх зміст і обґрунтувати доцільність впровадження у контексті сучасних вимог до управління персоналом. Запропоновані інструменти не є випадковим набором дій – кожен із них має цільове призначення і здатен підсилити окремий аспект мотиваційного механізму, забезпечуючи таким чином його комплексну ефективність.

Першим кроком у вдосконаленні системи мотивації має стати запровадження КРІ – важливих показників ефективності, які дозволяють не лише чітко фіксувати досягнення кожного працівника, а й прив'язати винагороду до конкретного результату. Це дає змогу підвищити прозорість процесів преміювання та зменшити суб'єктивізм з боку керівництва, що часто викликає недовіру серед персоналу. КРІ спрямовані на активізацію професійного потенціалу працівників через чітке розуміння того, за що і як вони можуть отримати додаткову винагороду.

Разом з цим, не менш важливим є посилення нематеріальної складової мотивації. У цьому контексті дієвим інструментом може стати програма «Працівник місяця», яка дає змогу публічно визнавати досягнення окремих співробітників. Такий підхід не потребує значних фінансових ресурсів, проте має високий психологічний ефект, оскільки підсилює відчуття значущості працівника та створює атмосферу здорової конкуренції.

Особливу увагу варто приділити організаційній гнучкості. Запровадження індивідуального графіка або елементів гнучкого режиму праці є сучасною відповіддю на запити працівників щодо балансу між роботою та особистим життям. Такий захід актуальний насамперед для молодих фахівців, батьків з малими дітьми, а також працівників, які стикаються з високим рівнем професійного вигорання. Даний крок дозволяє не лише зменшити рівень стресу в колективі, а й сприяє підвищенню загальної продуктивності за рахунок лояльності та довіри до керівництва.

У напрямі розвитку персоналу важливу роль відіграють внутрішні тренінги та система наставництва. Проведення регулярного навчання не лише

підвищує кваліфікацію працівників, а й демонструє зацікавленість підприємства в їхньому професійному зростанні. А система наставництва, у свою чергу, дозволяє швидше адаптувати нових працівників, зменшити рівень помилок на старті, а також формує додаткові соціальні зв'язки всередині команди, що позитивно впливає на загальний мікроклімат.

Ще одним ефективним управлінським інструментом є періодичне опитування задоволеності персоналу. Такі опитування, якщо проводити їх регулярно, дозволяють виявляти «слабкі місця» у внутрішній політиці підприємства, діагностувати рівень залученості працівників, визначати потенційні зони конфлікту та швидко реагувати на потреби колективу. Це не тільки зменшує ризики плинності кадрів, а й створює враження відкритості керівництва до діалогу.

Індивідуальні бонуси, у свою чергу, мають працювати як додатковий засіб визнання особливих зусиль окремих працівників. На відміну від загальних премій, які часто розподіляються формально, індивідуальні винагороди мають бути адресними – за ініціативу, досягнення, нестандартні підходи чи вирішення критичних ситуацій, що створює у працівника відчуття, що його внесок бачать і цінують.

Окремо слід відзначити соціально-психологічні інструменти, зокрема корпоративні заходи. Формат неформального спілкування під час спільних подій сприяє зближенню колективу, зниженню напруженості у щоденній роботі та формуванню позитивної емоційної атмосфери. У результаті покращується взаєморозуміння між працівниками, зменшуються внутрішні конфлікти, а загальний клімат в організації стає більш стабільним.

Варто також звернути увагу на впровадження публічних рейтингів підрозділів. Такий підхід дозволяє активізувати командну мотивацію, оскільки працівники орієнтуються не лише на власний результат, а й на ефективність колективу загалом. Це сприяє зростанню відповідальності всередині групи та розвитку культури взаємної підтримки.

Завершальним елементом пропонованої системи є створення внутрішньої

платформи для ідей, наприклад, через електронну форму або спеціальну скриньку, що дозволяє залучити працівників до процесу вдосконалення підприємства, дати можливість кожному висловити свою думку або ініціювати зміни. Участь у прийнятті рішень підвищує рівень внутрішньої мотивації та створює відчуття причетності до загальної справи.

Таким чином, кожен із запропонованих заходів має чітко визначену мету, тип стимулу та очікуваний ефект. У сукупності вони формують системний підхід до мотивації, який здатен змінити не лише ставлення працівників до своєї роботи, а й загальну атмосферу в організації. Впровадження такої моделі дозволить підприємству не лише зберігати кадри, а й стимулювати їх до постійного саморозвитку, підвищення результативності та участі у досягненні стратегічних цілей.

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження було вирішено завдання, поставлені у дослідженні, а саме: розкрито теоретичні основи мотиваційного механізму в системі управління персоналом, здійснено аналіз діючої системи стимулювання праці на конкретному підприємстві, а також розроблено комплекс практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності мотиваційного механізму.

На основі вивченої літератури, статистичних даних та власних спостережень автор дійшов висновку, що мотивація персоналу є важливим елементом ефективного функціонування підприємства в умовах ринкової економіки. Вона впливає не лише на рівень продуктивності праці, але й на якість виконання завдань, рівень ініціативності, лояльність працівників, їхню готовність до змін та професійного розвитку.

У першому розділі було з'ясовано, що мотивація є багаторівневим процесом, який охоплює як внутрішні (психологічні, соціальні), так і зовнішні (економічні, організаційні) чинники. Було розглянуто основні теорії мотивації: від класичних підходів до сучасних моделей, які враховують динаміку потреб працівників. Зокрема, було встановлено, що ефективний мотиваційний механізм повинен ґрунтуватися на поєднанні матеріальних та нематеріальних стимулів, персоналізації підходів до мотивації, а також на використанні методів зворотного зв'язку та розвитку корпоративної культури.

У другому розділі здійснено аналіз мотиваційної політики ПрАТ «Володарка», що виступає об'єктом дослідження. Результати аналізу виявили, що система мотивації є переважно традиційною, з акцентом на матеріальні стимули, переважно у формі базової заробітної плати та незначних премій. Водночас нематеріальні інструменти (визнання, розвиток, гнучкий підхід до графіку, зворотний зв'язок) майже не використовуються або впроваджуються ситуативно, без системності. В анкетуванні працівники відзначили низький рівень комунікації з керівництвом, відсутність чіткого зв'язку між результатами праці та винагородою, а також нестачу можливостей для професійного зростання. Це свідчить про необхідність переосмислення підходів до управління

мотивацією персоналу, особливо в контексті сучасних викликів.

У третьому розділі, на основі результатів аналізу, запропоновано напрями вдосконалення мотиваційного механізму, які охоплюють основні сфери взаємодії між працівником та роботодавцем. Зокрема:

1) запропоновано впровадити систему основних показників ефективності (KPI), що дозволить об'єктивно оцінювати результати праці та справедливо розподіляти винагороди;

2) розроблено низку заходів з нематеріального стимулювання, серед яких особливу увагу приділено визнанню досягнень працівників, гнучкому графіку роботи, внутрішнім тренінгам та наставництву;

3) обґрунтовано необхідність розвитку корпоративної культури, яка базується на відкритості, взаємоповазі та командній взаємодії;

4) запропоновано впровадження персоналізованого підходу до мотивації, який враховує індивідуальні потреби працівників різного віку, досвіду та кар'єрних очікувань;

5) обґрунтовано доцільність застосування HR-аналітики для моніторингу ефективності мотиваційних інструментів, прогнозування ризиків плинності кадрів та коригування управлінських рішень на основі об'єктивних даних.

На завершення було сформовано систему практичних заходів стимулювання працівників, яка охоплює матеріальні, нематеріальні, організаційні та соціально-психологічні інструменти. Вона спрямована на створення ефективного, гнучкого, справедливого та прозорого мотиваційного середовища на підприємстві.

Узагальнюючи результати дослідження, можна дійти висновку, що ефективна система мотивації персоналу не є сталою або універсальною – вона повинна постійно адаптуватися до змін у внутрішньому середовищі підприємства та зовнішніх викликів. Саме поєднання стратегічного бачення, сучасних методів управління, уваги до потреб працівників та готовності до інновацій дозволяє сформувати мотиваційний механізм, який забезпечуватиме стабільність та розвиток трудового потенціалу підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Боковець В.В., Кульганік О.М., Апостолова В. Мотивація персоналу як важливий інструмент ефективної діяльності підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2021. № 5. Т. 1. С. 294-297
2. Алексєєва О.В. Управління персоналом: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 296 с.
3. Березюк С.В. Мотивація трудової діяльності персоналу: сучасні підходи. *Економіка та держава*. 2020. №5. С. 88-91.
4. Белкін І.В. Теорія і практика управління персоналом: монографія. Київ: КНЕУ, 2021. 312 с.
5. Бондарук Л.В. Мотивація персоналу в системі управління підприємством. *Вісник економічної науки України*. 2020. №1. С. 43-46.
6. Брич В.Я. Економіка праці та соціально-трудова відносини: підручник. Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2020. 408 с.
7. Гарбар Ж.В. Управління персоналом: навч. посіб. Харків: ХНЕУ, 2018. 270 с.
8. Германюк Н.В. Мотивація праці як інструмент підвищення ефективності діяльності підприємства. *Економіка і регіон*. 2021. №2. С. 56-61.
9. Гонтарук Я.В. Система мотивації працівників в умовах трансформації ринку праці. *Менеджмент та підприємництво в Україні*. 2021. №1. С. 101-106.
10. Громко Л.С. Практичні аспекти удосконалення мотиваційної політики підприємств. *Бізнес Інформ*. 2020. №12. С. 120-124.
11. Дюк А.А. Мотивація персоналу: сучасні підходи та методики. *Економіка та управління підприємствами*. 2020. №4. С. 87-92.
12. Калетнік Г.М. Мотивація в управлінні трудовими ресурсами аграрного підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2020. №3. С. 49-54.
13. Колот А.М. Управління персоналом: теорія і практика: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2021. 392 с.
14. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Управління персоналом: підручник. Львів: Новий Світ – 2000, 2020. 384 с.

15. Шаповал О.А. Мотивація трудової діяльності: теорія і практика. *Економіка. Фінанси. Право*. 2021. №6. С. 34-38.
16. Noor Z., Nayaz N., Solanki V., Manoj A., & Sharma A. Impact of Rewards System on Employee Motivation: A Study of a Manufacturing Firm in Oman. *International Journal of Business and Management Future*. 2020. Vol. 4(2). P. 6-16
17. Федоришина Л., Гладун Р., Федоришин Ю. Мотиваційне середовище підприємства: сутність, види та фактори формування. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 1 (48). С. 47-55. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-48-6>
18. 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.
19. 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>
20. Зось-Кіор М.В., Скидан С.В. Особливості мотивації персоналу в умовах нестабільного бізнес-середовища. *Економічний форум*. 2020. № 1(3). С. 143-148.
21. 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.
22. Доронін А.В. Стратегічне управління організаційною поведінкою. *Економіка розвитку*. 2017. № 2 (42). С. 83-87.
23. Дороніна М.С. Управління економічними та соціальними процесами підприємства. Харків: ХДЕУ. 2022. 432 с.
24. Волинець У.А. Механізми регулювання соціально відповідальної діяльності в Україні. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2018. №5. С. 64-67.
25. Андрєєва Т.В., Терещенко Д.А., Величко В.А. Мотиваційний механізм як засіб підвищення ефективності праці в банківській сфері. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2013. № 42. С. 259-263

26. Дюк А. А. Мотиваційні основи розвитку соціального підприємництва на селі. *Modern Economics*. 2020. № 20(2020). С. 86-91.
27. Бакаєва І.Г. Стратегічне планування діяльності підприємства. *Збірник наукових праць Державного економіко-технологічного університету транспорту. Серія: Економіка і управління*. 2013. Вип. 26. С. 189-195.
28. Ткаченко К.А., Коптева Г.М. Мотивація та стимулювання праці персоналу в управлінні підприємством. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»*. 2023. № 4. С. 33-38.
29. ПрАТ «Володарка». <https://05502381.pat.ua/emitents>
30. Боденчук Л., Лютфалієва Л., Беженар К. Мотивація праці як засіб підвищення ефективності роботи підприємства. *Цифрова економіка та економічна безпека*, 2024. № 2 (11) С. 41-44. <https://doi.org/10.32782/dees.11-6>
31. Шкварук Д.Г., Мазур В.Г. Управління персоналом підприємства як напрям підвищення прибутку. *Інфраструктура ринку*. 2020. № 40. С. 324-327.
32. Економіка праці: навч. посіб. / за заг. ред. Г.В. Назарової. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. 330 с.
33. Леміш К., Суслик А., Швачко В. Система мотивації персоналу як чинник підвищення ефективності діяльності підприємства. *Економіка і суспільство*. 2025. № 78. DOI:10.32782/2524-0072/2025-78-28.
34. Гірняк К. М., Тарасович Л. В. Мотивація персоналу в контексті трансформацій та змін на усіх рівнях менеджменту. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2025. DOI:10.54929/2786-5738-2025-17-04-06.
35. Курченко А. В. Значення мотивації праці в діяльності підприємства та шляхи підвищення мотивації праці. *Економіка і суспільство*. 2018. № 19.
36. Тарнавський М. І., Бала Р. Д., Білик М. В., Бала О. І. Фактори плинності кадрів на підприємствах в умовах розвитку міжнародних економічних зв'язків. *Бізнес Інформ*. 2018. №1. С.177-182
37. Сорока О.В., Шинкевич І.А. Основні мотиви плинності кадрів на сучасних українських підприємствах роздрібної торгівлі. *Економіка та суспільство*. 2023.

Випуск № 56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-113>

38. Борецька Н. П., Міщенко К. В. Аналіз і прогнозування фінансової стійкості підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. № 20. С. 63-66
39. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: навч. посіб. Київ: Кондор. 2003. 246 с.
40. Економічний аналіз: навч. посіб. / Н.А. Волкова, Р.М. Волчек, О.М. Гайдаєнко та ін. Одеса: ОНЕУ. 2015. 310 с.
41. Як нематеріальна мотивація підвищує ефективність працівників. 2024. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/yak-nematerialna-motivacziya-pidvishhuye-efektivnist-praczivnikiv>
42. Леськова С. Нематеріальна мотивація персоналу сучасних підприємств. *Галицький економічний вісник*. № 3 (76) 2022. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu
43. Назаренко С.А., Малиновський А.І. Інноваційні методи мотивації на сучасному торговому підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2023. № 57. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-39>
44. Сільченко І. А. Особливості сучасних систем управління персоналом та їх ефективність. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2016. № 1 (33). С. 91-95.
45. Кепко В.М. Удосконалення системи управління персоналом в аграрних формуваннях. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету*. 2014. №4 (28). С. 202-206
46. Дончак Л. Г., Добіжа В.В. Удосконалення кадрового менеджменту на підприємстві. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2018. №3. С. 6-9