

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

ГУСЛАВСЬКИЙ Андрій Андрійович

**Стимулювання персоналу підприємства та
шляхи підвищення його ефективності в
сучасних умовах. / Stimulating the company's
personnel and ways to improve its efficiency in
modern conditions**

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

Кваліфікаційна робота

Виконав студент групи
МЕНУПм-21
А. А. Гуславський

Науковий керівник:
к.е.н., доцент, В. М.
Островерхов

Кваліфікаційну роботу
допущено до захисту:

"__" _____ 20__ р.

Завідувач кафедри
_____ **Р. Р. Августин**

ТЕРНОПІЛЬ - 2025

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА.....	6
1.1. Економічна сутність і значення стимулювання працівників у системі управління персоналом.....	6
1.2. Класифікація методів і форм стимулювання персоналу.....	13
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	23
2.1. Загальна характеристика підприємства та аналіз кадрового потенціалу.....	23
2.2. Оцінка ефективності діючої системи стимулювання персоналу підприємства.....	32
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ТА ПІДВИЩЕННЯ ЇЇ ЕФЕКТИВНОСТІ.....	43
3.1. Пропозиції щодо удосконалення методів стимулювання персоналу.....	43
3.2. Використання цифрових технологій у системі мотивації та управління персоналом.....	49
ВИСНОВКИ.....	53
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	56

ВСТУП

У сучасних умовах господарювання, що характеризуються динамічними змінами ринкового середовища, розвитком цифрових технологій, підвищенням конкуренції та необхідністю адаптації до глобальних економічних викликів, ефективне управління персоналом стає ключовим чинником забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Одним із центральних аспектів системи управління персоналом виступає стимулювання працівників, яке спрямоване на активізацію їх трудового потенціалу, підвищення мотивації до праці та досягнення стратегічних цілей організації.

Актуальність теми дослідження зумовлена тим, що ефективна система стимулювання персоналу не лише підвищує продуктивність праці та якість виконання службових обов'язків, але й сприяє зниженню плинності кадрів, розвитку корпоративної лояльності та зміцненню кадрового потенціалу підприємства. У період поствоєнної відбудови економіки України особливо важливим є впровадження сучасних підходів до мотивації, які відповідають умовам невизначеності, цифровізації бізнес-процесів і трансформації трудових відносин.

У сучасній економічній науці проблематика стимулювання персоналу та підвищення ефективності його діяльності набула особливої актуальності у зв'язку з трансформацією соціально-економічних відносин, цифровізацією бізнес-процесів і викликами воєнного часу. Значний внесок у розроблення теоретико-методичних засад мотивації та стимулювання працівників зробили такі науковці, як І. П. Андрійчук, А. А. Бойченко, Т. Бондар, Й. С. Ситник, І. Г. Сивицька, А. В. Синиченко, В. І. Колесник, О. М. Ковальова, М. Галушак, В. Кучинський, Н. І. Гавловська, Є. М. Рудніченко, які досліджували сучасні методи мотивації, шляхи удосконалення системи стимулювання та вплив нематеріальних чинників на результативність праці. Окремі аспекти міжнародного досвіду мотивації, зокрема впровадження інноваційних стратегій

управління персоналом, відображені у працях М. Галущака та В. Кучинського, тоді як питання удосконалення мотиваційного середовища та забезпечення конкурентоспроможності працівників розглядали І. Ю. Єпіфанова, В. Д. Панкова, К. Б. Козак, Н. М. Корсікова, Ю. О. Петренко. Незважаючи на вагомий науковий напрацювання, механізми підвищення ефективності системи стимулювання персоналу в умовах нестабільного бізнес-середовища залишаються складним і недостатньо дослідженим напрямом, що потребує подальшого вдосконалення та адаптації до сучасних реалій управління

Метою роботи є дослідження системи стимулювання персоналу підприємства та визначення шляхів підвищення її ефективності в сучасних умовах господарювання.

Для досягнення поставленої мети передбачено вирішення таких **завдань**:

- розкрити теоретичні основи стимулювання персоналу та його роль у системі управління підприємством;
- дослідити сучасні моделі мотивації та механізми їх реалізації;
- провести аналіз ефективності існуючої системи стимулювання персоналу на конкретному підприємстві;
- визначити проблеми та недоліки у сфері мотивації працівників;
- обґрунтувати напрями вдосконалення системи стимулювання персоналу з урахуванням сучасних економічних реалій.

Об'єктом дослідження є процес стимулювання персоналу в системі управління підприємством.

Предметом дослідження - сукупність методів, форм і засобів мотивації працівників, спрямованих на підвищення ефективності їх трудової діяльності.

У процесі дослідження використано комплекс загальнонаукових і спеціальних **методів**, що забезпечили системність та обґрунтованість отриманих результатів. Теоретико-методологічну основу становили діалектичний метод пізнання, який дав змогу розкрити взаємозв'язок між стимулюванням персоналу

та ефективністю діяльності підприємства; методи аналізу й синтезу - для узагальнення наукових підходів до мотивації праці; порівняльний метод - для зіставлення зарубіжного та вітчизняного досвіду; економіко-статистичні - для оцінки динаміки продуктивності праці, витрат на персонал і рівня заробітної плати; соціологічні - для визначення рівня задоволеності працівників системою стимулювання; а також графічний метод - для наочного відображення результатів аналізу.

Наукова новизна дослідження полягає у поглибленні теоретико-методичних засад стимулювання персоналу та розробленні практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності його функціонування в умовах трансформації економіки України.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій для удосконалення системи стимулювання персоналу, підвищення продуктивності праці та загальної ефективності діяльності підприємства в умовах ринкової економіки.

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження опубліковані у збірниках тез доповідей студентських конференцій кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Економічна сутність і значення стимулювання працівників у системі управління персоналом

Стимулювання працівників є ключовим елементом системи управління персоналом, що безпосередньо впливає на рівень продуктивності праці, якість виконання обов'язків та досягнення стратегічних цілей підприємства. Його економічна сутність полягає у створенні таких умов, за яких особисті інтереси працівників узгоджуються з інтересами організації. Тобто, стимулювання виступає механізмом перетворення потенційних можливостей працівників у конкретні результати праці, що приносять економічну вигоду як працівнику, так і підприємству.

З економічної точки зору стимулювання праці є процесом спонукання працівників до ефективної діяльності шляхом застосування матеріальних та нематеріальних важелів. Воно включає систему заробітної плати, преміювання, соціальні пільги, можливості кар'єрного зростання, навчання, визнання досягнень, моральне заохочення тощо. Завдяки цьому формується стійка внутрішня мотивація, яка підвищує рівень трудової активності та ініціативності персоналу.

Аналізуючи різні підходи науковців до визначення поняття «стимулювання працівників», можна зробити висновок, що це багатогранне явище, яке охоплює як економічні, так і соціально-психологічні аспекти управління трудовою діяльністю. Усі автори підкреслюють спільну ідею - стимулювання виступає засобом спонукання працівників до ефективної праці, спрямованої на досягнення як особистих, так і організаційних цілей.

Так, Л. В. Боярчук розглядає стимулювання як управлінську діяльність, що забезпечує активізацію трудової поведінки персоналу. І. Г. Волинець акцентує

увагу на зовнішньому управлінському впливі, який базується на поєднанні інтересів працівників і керівництва. Підхід Л. М. Киш та Н. Ф. Курило більш економічно орієнтований - вони визначають стимулювання як засіб забезпечення матеріальних потреб працівників через систему законодавчих, нормативних і організаційних чинників.

Таблиця 1.1

Визначення поняття «стимулювання працівників» у науковій літературі*

Автор	Визначення поняття
Л. В. Боярчук	Управлінська діяльність, яка забезпечує процес спонукання себе та інших працівників до дій, спрямованих на досягнення власних цілей чи цілей організації
І. Г. Волинець	Зовнішній процес управлінського впливу на працівників за допомогою сукупності стимулів, які формують їх поведінку і спонукають до активного використання потенціалу на основі взаємних інтересів персоналу та керівника для реалізації завдань динамічного розвитку господарюючого суб'єкта
Л. М. Киш, Н. Ф. Курило	Засіб забезпечення матеріальних потреб працюючих у залежності від результатів їх колективної та індивідуальної праці через систему законодавчих, нормативних, економічних, соціальних та організаційних чинників і заходів, пов'язаних з виробництвом
А. О. Климчук, А. М. Михайлов	Вплив на трудову діяльність працівника за рахунок створення індивідуально-значущих умов трудової ситуації, містить у собі спонукання ззовні та структурні компоненти трудової ситуації
Н. Д. Гетьманцева	Комплекс заходів, що становить спільну основу мотивації працівників, які застосовуються роботодавцем з метою підвищення ефективності праці
Л. Тертична, А. Паламарчук	Інструмент матеріального заохочення, засіб задоволення додаткових потреб працівника та використовується для заохочення працівника до більш ефективної діяльності

* Складено автором за даними [14; 17; 24; 26]

А. О. Климчук і А. М. Михайлов підкреслюють психологічний аспект стимулювання, розглядаючи його як створення індивідуально значущих умов праці, що впливають на поведінку працівників. Н. Д. Гетьманцева вважає стимулювання комплексом заходів мотиваційного характеру, спрямованих на підвищення ефективності праці, тоді як Л. Тертична та А. Паламарчук роблять акцент на матеріальному заохоченні як основному інструменті активізації трудової діяльності.

Узагальнюючи представлені підходи, можна стверджувати, що стимулювання працівників - це системний процес управлінського впливу, який передбачає використання матеріальних і нематеріальних засобів з метою підвищення трудової активності, задоволення професійних і соціальних потреб персоналу та досягнення стратегічних цілей підприємства. Отже, ефективна система стимулювання має бути комплексною, гнучкою та орієнтованою на гармонійне поєднання інтересів працівників і організації.

Таблиця 1.2

Визначення поняття «мотивація» у науковій літературі*

Автор	Визначення мотивації
О. Є. Кузьмін	Мотивування – вид управлінської діяльності, який забезпечує процес спонукання себе та інших працівників на діяльність, що спрямована на досягнення особистих цілей або цілей організації
С. А. Шапіро	Мотивація – процес свідомого вибору людиною того чи іншого типу поведінки, визначеного комплексним впливом зовнішніх (стимули) і внутрішніх (мотиви) чинників
А. М. Колот	Мотивація – це сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності, визначають поведінку, форми діяльності, надають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення особистих цілей і цілей організації
О. Юшкевич, Й. С. Завадський	Мотивація – процес внутрішнього або зовнішнього психологічного управління поведінкою, що єднає інтелектуальні, фізіологічні та психологічні підпроцеси, які полягають у стимулюванні самого себе чи інших на діяльність, спрямовану на досягнення індивідуальних цілей або загальних цілей організації

* Складено автором за даними [3; 4; 8; 13]

Аналіз поданих у табл. 1.2 наукових підходів до трактування поняття «мотивація» засвідчує, що це складна багатоаспектна категорія, яка має як економічний, так і психологічний зміст. Усі автори акцентують увагу на ключовому аспекті - мотивація є рушійною силою трудової поведінки людини, що спонукає її до досягнення певних цілей у процесі професійної діяльності. Так, О. Є. Кузьмін розглядає мотивування як важливий вид управлінської діяльності, спрямований на формування бажання працівників ефективно виконувати поставлені завдання. У його підході домінує управлінський аспект, оскільки мотивація постає засобом реалізації організаційних цілей через активізацію

людського потенціалу. С. А. Шапіро трактує мотивацію як процес усвідомленого вибору типу поведінки, зумовлений взаємодією зовнішніх стимулів і внутрішніх мотивів. Такий підхід поєднує економічний і психологічний виміри, підкреслюючи роль особистісних цінностей та внутрішніх переконань працівника.

А. М. Колот визначає мотивацію як сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, що визначають спрямованість діяльності працівника на досягнення як власних, так і корпоративних цілей. Його визначення є системним і найповніше відображає сучасне бачення мотивації як комплексного соціально-економічного механізму управління трудовою активністю. Натомість О. Юшкевич та Й. С. Завадський наголошують на психофізіологічній природі мотивації, підкреслюючи її роль у регулюванні поведінки людини через взаємодію інтелектуальних, емоційних і фізіологічних процесів. Отже, узагальнюючи наукові позиції, можна стверджувати, що мотивація - це інтегрований процес формування, спрямування та підтримання трудової активності, який базується на поєднанні зовнішніх стимулів і внутрішніх мотивів працівника. Вона виступає ключовим чинником ефективного управління персоналом, визначаючи рівень продуктивності, задоволеності працею та залученості працівників у досягнення цілей підприємства.

Значення стимулювання персоналу полягає в тому, що воно забезпечує ефективне використання трудового потенціалу, сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства, зниженню плинності кадрів та формуванню позитивного соціально-психологічного клімату в колективі. В умовах сучасної економіки, де людський капітал виступає основним ресурсом розвитку, роль системи стимулювання суттєво зростає, адже саме вона визначає рівень залученості працівників, їх готовність до інновацій та постійного професійного вдосконалення.

Згідно з представленою моделлю, стимулювання розглядається як цілеспрямований зовнішній вплив на працівника, який реалізується через

створення відповідного середовища, що спонукає його діяти певним чином для досягнення організаційних цілей. Воно базується на сукупності вимог, заохочень і санкцій, які формують поведінку персоналу та орієнтують її у потрібному для підприємства напрямі. Таким чином, стимулювання виступає управлінським інструментом, за допомогою якого менеджери впливають на трудову активність і результати діяльності працівників.

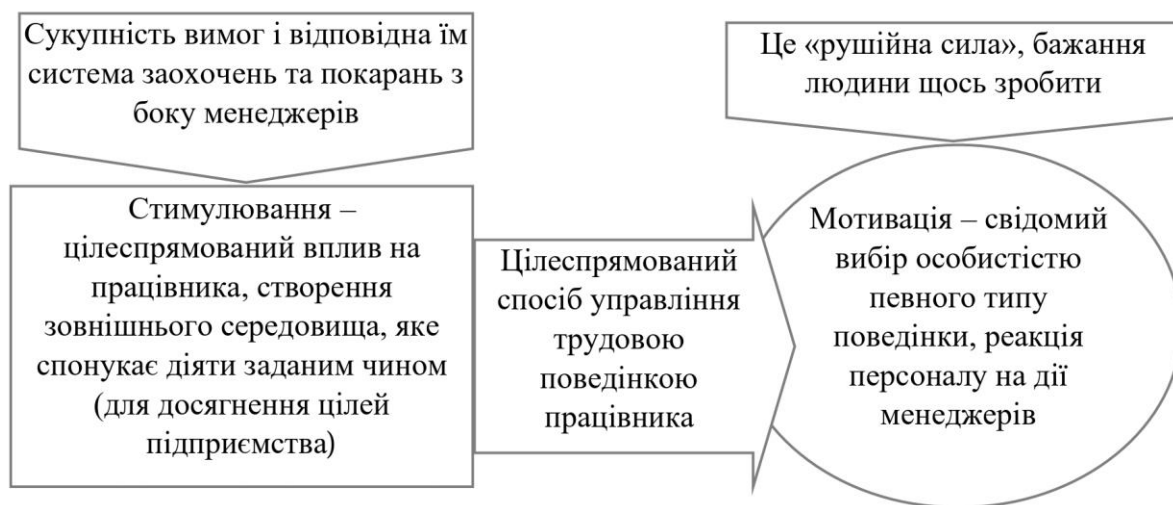


Рис. 1.1. Взаємозв'язок понять «мотивація» та «стимулювання працівників» у системі управління персоналом [24, с. 40]

У свою чергу, мотивація трактується як внутрішній, усвідомлений процес, що визначає вибір особистістю певного типу поведінки. Вона є реакцією працівника на зовнішні стимули, відображаючи його внутрішнє бажання діяти для задоволення власних потреб або досягнення професійних цілей. Інакше кажучи, мотивація - це «рушійна сила» трудової активності, яка перетворює зовнішні стимули у внутрішню зацікавленість у роботі.

Таким чином, у системі управління персоналом стимулювання і мотивація взаємопов'язані та взаємозалежні. Стимули є зовнішнім чинником, що ініціює певну поведінку, тоді як мотивація - внутрішнім механізмом, який підтримує і посилює її. Ефективне управління трудовою поведінкою передбачає поєднання цих елементів: формування стимулюючого середовища, яке відповідає

внутрішнім мотивам працівників, забезпечуючи тим самим підвищення продуктивності, задоволеності працею та лояльності персоналу до підприємства.

Таблиця 1.3

Характеристика відмінних рис мотивації та стимулювання працівників*

Критерій порівняння	Мотивація	Стимулювання
Сутність	Внутрішній процес, що відображає прагнення працівника задовольнити власні потреби та досягти певних цілей	Зовнішній управлінський вплив, який формує бажану поведінку працівників через систему заохочень і покарань
Характер впливу	Переважно внутрішній, пов'язаний з особистими мотивами, переконаннями, цінностями	Зовнішній, зумовлений дією матеріальних і нематеріальних стимулів, встановлених роботодавцем
Спрямованість	Орієнтація на довгострокову трудову активність, самореалізацію, розвиток	Орієнтація на досягнення конкретних короткострокових результатів, виконання планів
Ініціатор процесу	Сам працівник, який свідомо обирає певну модель поведінки	Керівник або менеджмент підприємства, що застосовує стимули
Основні інструменти впливу	Мотиви, цінності, потреби, інтереси, професійні цілі, визнання, розвиток	Заробітна плата, премії, пільги, соціальні бонуси, дисциплінарні заходи
Рівень усвідомленості	Усвідомлений внутрішній вибір працівника, що базується на особистісних переконаннях	Переважає реактивний — відповідь на зовнішні стимули або санкції
Результат дії	Зміцнення внутрішньої зацікавленості, формування стійкої трудової поведінки	Безпосереднє підвищення продуктивності праці, виконання встановлених норм
Тривалість ефекту	Має довгостроковий характер, формує лояльність і залученість	Короткостроковий ефект, який зникає без підтримки стимулюючих факторів

* Складено автором самостійно.

Аналіз наведених у табл. 1.3 відмінних рис мотивації та стимулювання працівників дає підстави стверджувати, що хоча ці поняття тісно взаємопов'язані, вони мають принципово різну природу та механізм дії. Мотивація формується зсередини особистості працівника і ґрунтується на його власних потребах, цінностях, переконаннях і прагненнях до самореалізації. Вона має стійкий і тривалий характер, спрямований на підтримку постійної трудової

активності, творчості та ініціативності. Стимулювання натомість виступає зовнішнім управлінським інструментом, який забезпечує вплив на поведінку працівників через систему матеріальних і нематеріальних заохочень або санкцій.

Ключова різниця між цими категоріями полягає в джерелі впливу: мотивація виникає як результат внутрішніх прагнень людини, тоді як стимулювання є реакцією на зовнішні стимули, створені керівництвом підприємства. Якщо мотивація орієнтована на довгострокові цілі та розвиток особистості, то стимулювання здебільшого спрямоване на досягнення короткострокових результатів - підвищення продуктивності праці, виконання планових показників, дотримання трудової дисципліни.

Отже, ефективне управління персоналом вимагає оптимального поєднання мотивації та стимулювання. Зовнішні стимули повинні підкріплювати внутрішню мотивацію працівників, а система заохочень - відповідати їхнім потребам і очікуванням. Тільки за умови гармонійного взаємозв'язку цих двох чинників можна забезпечити високий рівень трудової активності, лояльності та професійної самореалізації персоналу, що в підсумку сприятиме підвищенню ефективності діяльності підприємства.

Представлена схема на рис. 1.2 відображає структурно-функціональну модель системи стимулювання персоналу підприємства, яка характеризує взаємозв'язок між зовнішніми умовами, внутрішніми чинниками мотивації працівників та управлінськими механізмами впливу з боку підприємства. У її основі лежить взаємодія двох ключових компонентів - соціально-психологічного (цінності, потреби, інтереси, мотиви працівників) та управлінсько-економічного (стимули, оцінка результатів діяльності, досягнення цілей підприємства). Формування трудової активності працівників відбувається під впливом зовнішнього оточення, яке визначає соціально-економічні умови функціонування організації, та трудового менталітету персоналу, що відображає його систему цінностей, орієнтацій і ставлення до праці.

персоналом, що дає змогу коригувати мотиваційні механізми відповідно до змін зовнішнього середовища і внутрішніх потреб організації.

Отже, запропонована система демонструє, що ефективне стимулювання персоналу є циклічним, адаптивним і цілеспрямованим процесом, який поєднує економічні, соціальні та психологічні важелі впливу. Його кінцевою метою є досягнення гармонійного поєднання інтересів підприємства та працівників, підвищення результативності трудової діяльності й забезпечення сталого розвитку організації.

1.2. Класифікація методів і форм стимулювання персоналу

Ефективне управління персоналом передбачає використання різних методів та форм стимулювання, які забезпечують активізацію трудової діяльності працівників і підвищення результативності їхньої праці. Класифікація методів стимулювання дозволяє систематизувати різноманітні способи впливу на трудову поведінку, визначити їх цільову спрямованість, особливості застосування та взаємозв'язок із загальною мотиваційною системою підприємства.

У науковій літературі методи стимулювання традиційно поділяють на економічні (матеріальні) та соціально-психологічні (нематеріальні). Економічні методи ґрунтуються на використанні матеріальних важелів - заробітної плати, премій, надбавок, соціальних виплат, бонусних програм, пільг. Вони мають прямий вплив на рівень доходів працівників і слугують основою зовнішньої мотивації. Натомість соціально-психологічні методи передбачають вплив на моральні та поведінкові аспекти особистості: підвищення авторитету, визнання досягнень, створення сприятливого мікроклімату, забезпечення можливостей професійного зростання.

Форми стимулювання визначаються конкретними способами реалізації цих методів і можуть бути індивідуальними (спрямованими на конкретного працівника) або колективними (орієнтованими на групу чи підрозділ). У сучасних умовах ефективність системи стимулювання забезпечується саме комбінацією різних форм і методів, що дозволяє поєднати матеріальні та моральні чинники впливу, задовольнити як економічні, так і соціальні потреби персоналу.

Таблиця 1.4

Види та зміст матеріального і морального стимулювання персоналу підприємства [21, с. 219]

Матеріальне стимулювання		Моральне стимулювання	
1) Матеріальне грошове стимулювання: оплата праці, премії, бонуси	– Стимулювання високих трудових показників найманого працівника. – Формування	1) Матеріально-соціальні стимули	Оптимізація робочого місця, відсутність шумів, достатнє освітлення, темп, режим праці, стандартизація умов праці
2) Матеріальне негрошове стимулювання – надання житла, путівок в санаторії, пансіонати та будинки відпочинку	цілеспрямованої та санкціонованої лінії трудової поведінки працівника. – Активне заохочення працівника до найбільш повного використання фізичного та розумового потенціалу.	2) Морально-психологічні стимули	– Стимулювання вільним часом. – Поліпшення відносин у колективі. – Просування по службі. – Визнання особистих та професійних досягнень, повага та визнання управлінцями, керівниками та колективом.

Матеріальне стимулювання ґрунтується на використанні економічних важелів, які безпосередньо впливають на рівень добробуту працівників і слугують інструментом компенсації їх трудових зусиль. До грошових форм належать заробітна плата, премії, надбавки, одноразові заохочення, що забезпечують зв'язок між продуктивністю праці та матеріальною винагородою. Водночас негрошові матеріальні стимули (надання житла, путівок, соціальних пільг, оплата відпочинку) сприяють підвищенню соціальної захищеності працівників, формуванню лояльності до підприємства та зниженню плинності

кадрів. Матеріальні стимули забезпечують зовнішню мотивацію, активізуючи прагнення працівників до досягнення вимірюваних результатів, і водночас формують раціональну трудову поведінку, орієнтовану на продуктивність і якість праці.

Моральне стимулювання, на відміну від матеріального, має соціально-психологічну природу і спрямоване на задоволення нематеріальних потреб працівників - у визнанні, повазі, самореалізації, належності до колективу. Воно охоплює два основні напрями - матеріально-соціальні стимули (оптимізація умов праці, раціоналізація робочого місця, створення комфортного мікроклімату) та морально-психологічні стимули (професійне визнання, просування по службі, зміцнення міжособистісних стосунків у колективі, довіра та підтримка з боку керівництва). Моральне стимулювання формує внутрішню мотивацію працівників, сприяє розвитку почуття відповідальності, підвищує рівень залученості й задоволеності трудовою діяльністю.

Ефективна система стимулювання персоналу має ґрунтуватися на комплексному поєднанні матеріальних і моральних факторів, що забезпечує гармонізацію зовнішніх і внутрішніх мотивів трудової поведінки. Матеріальні стимули виконують роль базових засобів компенсації, тоді як моральні - інструментів підтримання довготривалої лояльності, професійного розвитку та соціальної стабільності трудового колективу. Поєднання цих двох груп стимулів формує збалансовану систему управління персоналом, орієнтовану на підвищення ефективності діяльності підприємства в цілому.

На рис. 1.3 відображено класифікацію видів стимулювання персоналу за основними ознаками, що дозволяє систематизувати різноманітні підходи до активізації трудової поведінки працівників. Першою ознакою є характер стимулювання, за яким виділяють матеріальне та нематеріальне стимулювання. Матеріальне стимулювання охоплює фінансові (заробітна плата, премії, бонуси) та нефінансові елементи (пільги, соціальні гарантії, забезпечення житлом чи відпочинком). Нематеріальне стимулювання має більш складну психологічну

природу і включає соціальні, творчі, безпекові та моральні чинники, що впливають на внутрішню мотивацію працівників, їх самореалізацію та задоволення від праці.

За спрямованістю стимулювання виділяють економічне, соціальне та психологічне. Економічне стимулювання передбачає використання матеріальних і нематеріальних благ як засобів заохочення до результативної діяльності. Соціальне стимулювання орієнтоване на забезпечення сприятливих умов праці, соціальної стабільності та колективної згуртованості. Психологічне стимулювання зосереджується на врахуванні індивідуальних потреб і прагнень персоналу, сприяє створенню позитивного морально-психологічного клімату в колективі.



Рис. 1.3. Класифікація методів стимулювання персоналу підприємства [11, с. 92]

За інтересами стимулювання може бути індивідуальним, колективним або суспільним. Індивідуальне спрямоване на конкретного працівника, його особисті цілі та результати діяльності. Колективне - на досягнення спільних результатів групи, а суспільне - на реалізацію цінностей та завдань, важливих для організації чи суспільства загалом. Такий поділ дозволяє досягти балансу між особистими та колективними інтересами, що є важливою умовою соціальної стабільності підприємства.

За часовим горизонтом стимулювання поділяється на поточне і перспективне. Поточне має короткостроковий характер і спрямоване на досягнення негайних результатів (виконання плану, підвищення продуктивності тощо). Перспективне стимулювання орієнтоване на довготривалу дію - професійне зростання, кар'єрний розвиток, формування лояльності до підприємства.

За управлінським підходом виокремлюють ситуаційне та системне стимулювання. Ситуаційне ґрунтується на гнучкому реагуванні керівництва на конкретні умови, результати чи поведінку працівників. Системне стимулювання має комплексний і стратегічний характер, базується на узгодженій політиці управління персоналом і є складовою загальної кадрової стратегії підприємства.

Таким чином, представлена класифікація засвідчує, що стимулювання персоналу є багатокomпонентною системою, де поєднання різних видів і форм впливу дає змогу досягти синергетичного ефекту. Раціональне використання матеріальних, соціальних та психологічних стимулів у поєднанні з управлінськими підходами забезпечує підвищення трудової активності, формування позитивної мотиваційної культури та зростання ефективності діяльності підприємства.

На рис. 1.4 відображено комплексну систему стимулювання персоналу підприємства, яка охоплює два взаємопов'язані напрями - матеріальне та нематеріальне стимулювання. Такий підхід базується на інтеграції економічних, соціальних та психологічних чинників впливу на трудову поведінку працівників

і покликаний забезпечити гармонійне поєднання зовнішньої та внутрішньої мотивації до праці.



Рис. 1.4. Види стимулювання персоналу підприємства [22, с. 144]

Матеріальне стимулювання є традиційною, але надзвичайно важливою складовою системи управління персоналом, адже воно безпосередньо впливає на рівень доходів, добробут і соціальну стабільність працівників. Грошова форма матеріального стимулювання включає оплату праці, премії, надбавки, комісійні винагороди, участь у розподілі прибутку, тобто всі ті елементи, які формують пряму залежність між результатами праці та винагородою. Вона виконує функції компенсації, заохочення та регулювання трудової активності, стимулюючи прагнення працівника до підвищення продуктивності й якості виконання завдань.

Негрошові форми матеріального стимулювання представлені соціальними та функційними елементами. Соціальне стимулювання охоплює медичне страхування, оплату харчування, транспортні витрати, надання путівок до

санаторіїв і баз відпочинку. Такі заходи створюють відчуття соціальної захищеності, підвищують рівень довіри працівників до роботодавця та сприяють формуванню корпоративної лояльності. Функційне стимулювання полягає у покращенні організації праці та умов робочого середовища: ергономічне робоче місце, безпечні умови, можливість гнучкого графіка, додаткові відпустки, програми відновлення енергії, що забезпечує фізичний і психологічний комфорт, що безпосередньо впливає на ефективність трудової діяльності.

Нематеріальне стимулювання виступає потужним інструментом формування внутрішньої мотивації персоналу, орієнтованої на розвиток, самореалізацію та залученість у діяльність підприємства. Його види - політичне, соціально-психологічне, адміністративне, творче та інформаційне стимулювання - охоплюють різноманітні форми нематеріального впливу. Політичне стимулювання забезпечує можливість участі працівників у процесах управління, у прийнятті рішень, формує почуття приналежності до організації та відповідальності за її результати. Соціально-психологічне стимулювання спрямоване на створення сприятливого мікроклімату в колективі, розвиток довіри, взаємоповаги, а також визнання особистих і професійних досягнень.

Адміністративне стимулювання реалізується через організаційні заходи, пов'язані з підвищенням статусу, просуванням по службі, наданням відповідальніших завдань. Творче стимулювання сприяє розвитку інноваційного мислення, розкриттю потенціалу працівників, залученню їх до процесу генерування нових ідей і вдосконалення діяльності підприємства. Інформаційне стимулювання передбачає відкритість комунікацій, поінформованість персоналу про цілі, досягнення та результати діяльності організації, що підвищує рівень усвідомленості та залученості працівників.

Ефективна система стимулювання персоналу має бути побудована на принципах комплексності, індивідуалізації та збалансованості. Матеріальні стимули виконують базову функцію - забезпечують задоволення основних економічних потреб і формують зовнішню мотивацію. Нематеріальні ж чинники

створюють умови для формування глибшої, внутрішньої мотивації, яка стимулює професійний розвиток, підвищує рівень лояльності та сприяє утриманню кваліфікованих кадрів. Поєднання цих складових забезпечує стійкий мотиваційний ефект, сприяє підвищенню продуктивності праці, покращенню організаційного клімату й досягненню стратегічних цілей підприємства.



Рис. 1.5. Система стимулювання персоналу підприємства [7]

На рис. 1.5 відображено інтегровану модель системи стимулювання персоналу підприємства, яка поєднує стратегічні, організаційні, нормативно-правові, соціально-психологічні та економічні складові управління трудовою мотивацією. Вона демонструє взаємозв'язок між цілями, методами, принципами, підходами, критеріями ефективності та факторами, що визначають результативність системи стимулювання. У центрі моделі знаходиться процес стимулювання персоналу підприємства, який розглядається як багаторівнева система, що базується на стратегічній меті підприємства та підпорядковується

загальній стратегії управління персоналом. Вона включає визначення стратегічних, тактичних і оперативних цілей, узгоджених між собою, що забезпечує послідовність та узгодженість управлінських рішень у сфері мотивації працівників.

Залежно від об'єкта й суб'єкта управління, стимулювання здійснюється через органи управління підприємством, роботодавців, власників, тоді як об'єктом впливу виступає персонал підприємства. У межах схеми виділено основні методи стимулювання - економічні, адміністративні, правові та соціально-психологічні, а також види стимулювання - матеріальні (грошові й негрошові) та нематеріальні (інтелектуальні, безпекові, технологічні, соціально-психологічні). Таке поєднання відображає комплексний підхід до управління трудовою активністю, де економічні важелі підкріплюються моральними, організаційними та соціальними засобами.

Важливу роль у системі відіграють підходи до стимулювання - системний, ситуаційний, функціональний і процесний. Вони визначають характер управлінських рішень і гнучкість адаптації системи стимулювання до змін внутрішнього й зовнішнього середовища. Системний підхід передбачає взаємопов'язану дію всіх елементів мотиваційного механізму; ситуаційний - орієнтацію на конкретні обставини; функціональний - розподіл стимулів відповідно до функцій праці; процесний — безперервне вдосконалення стимулюючих заходів.

У моделі чітко простежується нормативно-правова основа стимулювання, що включає Кодекс законів про працю України, Закон «Про оплату праці», колективні договори, галузеві угоди, а також внутрішні положення підприємства щодо розвитку персоналу, що підкреслює легітимність і регламентованість процесу стимулювання, його зв'язок з національною системою трудового права.

Серед критеріїв ефективності визначено інтегральний індекс стимулювання, ключові показники результативності (KPI) та рівень

продуктивності праці. Їх застосування дозволяє оцінити дієвість стимулюючих заходів і визначити їх вплив на кінцеві результати діяльності підприємства.

Принципи стимулювання - системність, наукова обґрунтованість, послідовність, об'єктивність, доступність, узгодження матеріальних і нематеріальних факторів - забезпечують стабільність і справедливість у системі мотивації. Вони орієнтують управлінський процес на підвищення ефективності та якості праці, мінімізацію розривів між результатами діяльності та рівнем винагороди. Функції стимулювання визначають його багатовимірність: економічна функція сприяє підвищенню ефективності виробництва; моральна - формує активну життєву позицію та корпоративну культуру; соціальна - забезпечує справедливий розподіл доходів і соціальну згуртованість колективу.

Відтак, дана модель ілюструє, що стимулювання персоналу є стратегічним елементом управління підприємством, який поєднує правові, економічні та соціально-психологічні інструменти впливу. Його ефективність визначається здатністю керівництва забезпечити баланс між інтересами підприємства й працівників, створити умови для підвищення продуктивності, задоволеності працею та стійкого розвитку організації в цілому.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

2.1. Загальна характеристика підприємства та аналіз кадрового потенціалу

ТОВ «Сахара» - одне з провідних українських підприємств, що спеціалізується на впровадженні енергоефективних технологій та інженерних систем. Компанія була створена у серпні 2000 року в місті Тернопіль і за роки свого існування перетворилася з невеликої фірми на потужну структуру з розгалуженою мережею філій. Нині підприємство має представництва у Києві, Львові, Тернополі та Івано-Франківську, забезпечуючи клієнтів комплексними рішеннями у сфері енергозбереження по всій Україні.

Розвиток компанії був поступовим і стратегічним: уже через рік після заснування з'явився філіал у Хмельницькому, у 2003 році - підрозділ у Івано-Франківську та дочірнє підприємство «Сахара-Дон» у Донецьку. У 2005 році відкрито київське представництво, а з 2006 року підприємство працює також у Дніпропетровську. З 2016 року активно діє компанія «Сахара-Львів». Така географічна експансія демонструє послідовне зростання, орієнтацію на розширення клієнтської бази та зміцнення позицій на ринку [34].

Місія ТОВ «Сахара» полягає у підвищенні якості життя населення та охороні довкілля шляхом застосування інноваційних, надійних і високоефективних енергозберігаючих технологій. У своїй діяльності компанія активно використовує відновлювані джерела енергії, поєднуючи сучасні технічні рішення з екологічними принципами. Девіз компанії - «інновації та екологія» - відображає прагнення створювати комфорт і безпеку для споживачів при мінімальному впливі на навколишнє середовище.

На сучасному етапі розвитку «Сахара» діє як багатoproфiльне підприємство, яке виконує повний цикл робіт - від проектування до введення систем в експлуатацію. Серед основних напрямів діяльності:

- проектування інженерних систем;
- постачання та комплектація об'єктів необхідним обладнанням;
- монтажні роботи;
- проведення енергоаудиту;
- гарантійне та післягарантійне обслуговування;
- сервісний супровід клієнтів.

Особливістю компанії є системний підхід до реалізації проєктів, що забезпечує високу якість на всіх етапах співпраці.

Асортимент продукції налічує понад 20 тисяч позицій теплотехнічного обладнання, серед яких - теплові насоси, системи вентиляції та зволоження, сонячні колектори Paradigma, фотоелектричні установки, каміни Wodtke, пелетні котли, геотермальні установки, системи поверхневого опалення та охолодження, насосне обладнання Wilo, трубопровідні системи, ворота та двері. Такий широкий вибір дозволяє компанії задовольняти потреби клієнтів як приватного, так і промислового сектору, підтверджуючи статус надійного партнера у сфері енергоефективних рішень [34].

Підприємство ТОВ «Сахара» завдяки широкому вибору сучасного обладнання має можливість реалізовувати як стандартні рішення, так і нестандартні, індивідуальні проєкти підвищеної складності. Гнучкість у підходах до роботи, професіоналізм персоналу та застосування передових технологій дозволяють компанії ефективно задовольняти потреби клієнтів у різних секторах - від житлового будівництва до великих промислових об'єктів.

Серед головних чинників конкурентоспроможності «Сахари» варто відзначити інноваційність, орієнтацію на енергоефективні рішення та використання високотехнологічного обладнання. Підприємство налагодило стабільне партнерство з провідними європейськими та японськими

виробниками, серед яких Paradigma, Waterkotte, Chofu, Wodtke, Merlin, Pichler, Eurotherm, BluMartin, а також із відомими світовими брендами Wilo, Herz, Danfoss, Geberit, Meibes, Завдяки цьому компанія пропонує клієнтам продукцію, що відповідає найвищим міжнародним стандартам якості, надійності та екологічності.

Особливу увагу «Сахара» приділяє розвитку та популяризації екологічно безпечних і відновлюваних джерел енергії. У своїх проєктах вона застосовує:

- геліосистеми для перетворення сонячного випромінювання в теплову енергію;
- теплові насоси, що використовують природний потенціал навколишнього середовища;
- котли на біомасі, які забезпечують нейтральний рівень викидів CO₂;
- вентиляційні системи з рекуперацією тепла, що дозволяють зменшити енергоспоживання будівель;
- системи зволоження повітря та сучасні трубопровідні рішення з високими гігієнічними характеристиками.

Таким чином, діяльність підприємства базується на поєднанні технологічних інновацій, екологічного підходу та глибокої професійної експертизи. Завдяки цьому ТОВ «Сахара» посідає провідні позиції на українському ринку енергоощадних технологій і стабільно формує репутацію надійного партнера, що впроваджує нові стандарти енергозбереження в Україні.

Ефективна діяльність ТОВ «Сахара» значною мірою ґрунтується на професіоналізмі, компетентності та злагодженій роботі колективу. На підприємстві сформовано висококваліфіковану команду інженерів, проєктантів, монтажників, економістів, менеджерів та сервісних фахівців, які володіють сучасними знаннями у сфері енергоефективних технологій і здатні реалізовувати складні проєкти будь-якого рівня.

Середній вік працівників компанії становить близько 35 років, що забезпечує оптимальне поєднання досвіду та інноваційного мислення.

Керівництво підприємства приділяє значну увагу підвищенню кваліфікації персоналу, стимулюючи участь працівників у тренінгах, сертифікаційних програмах і галузевих виставках. Постійне навчання дозволяє колективу підтримувати конкурентоспроможність та впроваджувати новітні технологічні рішення в практичну діяльність.

У компанії діє система мотивації праці, що поєднує матеріальні та нематеріальні стимули. Працівники отримують премії за якісне виконання робіт, інноваційні пропозиції та високі результати проєктної діяльності. Значна увага приділяється формуванню сприятливого мікроклімату, командної співпраці та взаємоповаги.



Рис. 2.1. Зміна чисельності персоналу ТОВ «Сахара» у 2021–2024 рр.*

* Складено автором за даними [34].

Аналізуючи динаміку чисельності працівників ТОВ «Сахара» у 2021–2024 роках (рис. 2.1), можна спостерігати істотні зміни у кадровому складі підприємства. У 2021 році в компанії працювало 108 осіб, що свідчить про стабільний рівень зайнятості для середнього підприємства галузі енергоефективних технологій. У 2022 році відбулося незначне скорочення штату до 105 осіб, що могло бути зумовлено оптимізацією структури управління або впливом економічної нестабільності в країні. Найвищий показник чисельності персоналу зафіксовано у 2023 році - 112 працівників, що вказує на активізацію виробничої діяльності, розширення ринків збуту та реалізацію нових проєктів,

що свідчить про підвищення попиту на послуги компанії та її прагнення зміцнити позиції на ринку. Натомість у 2024 році спостерігається різке зменшення чисельності персоналу до 38 осіб. Така тенденція може бути наслідком зовнішніх факторів - зокрема, воєнних дій, ускладнення логістичних процесів, тимчасової зупинки частини проєктів або переходу частини співробітників на дистанційну чи контрактну форму співпраці. Зниження кількості працівників свідчить про необхідність адаптації підприємства до нових умов господарювання та перегляду кадрової політики з урахуванням поточної економічної ситуації. Загалом, аналіз показує, що кадровий потенціал ТОВ «Сахара» має динамічний характер, реагуючи на зовнішні виклики та внутрішні стратегічні зміни. Незважаючи на скорочення у 2024 році, наявність досвіду, розгалуженої структури та гнучкої системи управління дозволяє компанії зберігати можливості для подальшого розвитку й відновлення чисельності персоналу після стабілізації ринку.

ТОВ «Сахара» дотримується принципів соціальної відповідальності, етичності бізнесу та екологічної свідомості. У своїй діяльності компанія керується принципами прозорості, надійності й орієнтації на клієнта. Важливим елементом корпоративної культури є командна робота, інноваційність мислення та постійний пошук нових шляхів оптимізації енергоспоживання.

Керівництво підприємства впроваджує сучасні підходи до управління персоналом, зокрема елементи гнучкого менеджменту, делегування повноважень і проектного управління, що дозволяє забезпечити швидку адаптацію компанії до ринкових змін і підвищити ефективність прийняття управлінських рішень.

Аналізуючи дані, наведені на рис. 2.2, можна зробити висновок, що фінансово-економічна діяльність ТОВ «Сахара» у 2020–2024 роках характеризується нестабільною, але загалом позитивною динамікою. Протягом досліджуваного періоду дохід підприємства мав коливання, однак загальний тренд залишався зростаючим. Якщо у 2020 році обсяг доходу становив 73 964,7

тис. грн, то у 2024 році він досяг 87 704,3 тис. грн, що свідчить про збільшення обсягів реалізації послуг та ефективність ринкової політики підприємства. Зниження у 2022 році до 70 502,7 тис. грн, імовірно, пов'язане з впливом зовнішніх економічних факторів і воєнних викликів, однак уже в 2023–2024 роках спостерігається відновлення темпів зростання.

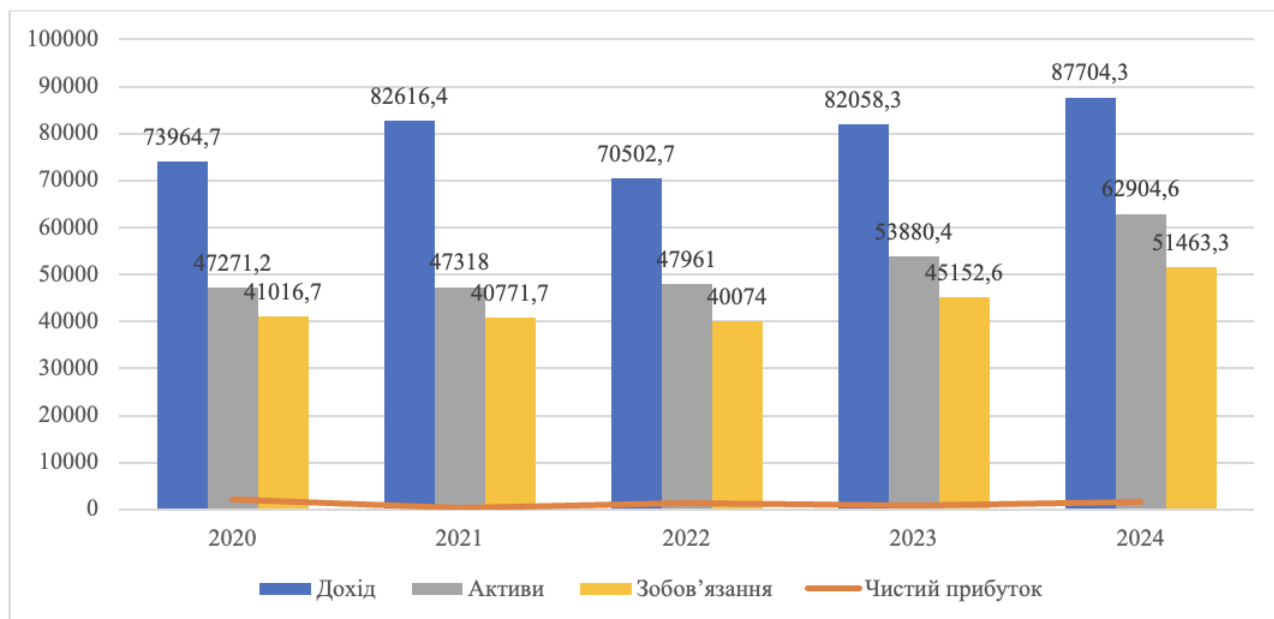


Рис. 2.2. Порівняльна динаміка фінансових результатів діяльності ТОВ «Сахара» у 2020–2024 рр.*

* Складено автором за даними [34].

Чистий прибуток протягом аналізованого періоду демонструє коливання, що відображає як вплив кон'юнктурних змін ринку, так і особливості витратної політики. Після різкого падіння у 2021 році до 291,8 тис. грн компанія змогла поступово покращити показник, і вже у 2024 році прибуток зріс до 1 549,5 тис. грн, що свідчить про стабілізацію фінансових результатів.

Активи підприємства зросли з 47 271,2 тис. грн у 2020 році до 62 904,6 тис. грн у 2024 році, що є свідченням зміцнення матеріально-технічної бази та інвестицій у розвиток. Паралельно з цим відбулося зростання зобов'язань - із 41 016,7 тис. грн до 51 463,3 тис. грн, що може бути пов'язано із залученням додаткових фінансових ресурсів для реалізації масштабних проєктів.

Загалом фінансові показники ТОВ «Сахара» демонструють тенденцію до зростання доходів і активів, що підтверджує правильність обраної стратегії розвитку. Попри певні коливання прибутковості, підприємство зберігає стабільність, розширює інвестиційні можливості та адаптується до змін ринкового середовища, забезпечуючи сталий фінансовий розвиток.

Проведений аналіз свідчить, що кадровий потенціал ТОВ «Сахара» є одним із ключових чинників забезпечення стабільності та конкурентоспроможності підприємства. Попри скорочення чисельності персоналу у 2024 р., колектив компанії характеризується високим рівнем професіоналізму, відповідальності та гнучкості в умовах мінливого зовнішнього середовища. Домінування фахівців із технічною, економічною та інженерною освітою забезпечує належний рівень компетенцій для виконання складних проєктів у сфері енергозбереження та впровадження інноваційних технологій.

Керівництво компанії дотримується принципу стратегічного управління людськими ресурсами, у центрі якого - поєднання професійного розвитку працівників із досягненням корпоративних цілей. У процесі кадрової політики простежується орієнтація на довгострокову зайнятість, формування лояльності персоналу, створення сприятливого соціально-психологічного клімату. Значну увагу приділено вдосконаленню системи внутрішньої комунікації, що забезпечує прозорість управлінських процесів, підвищення залученості працівників до прийняття рішень і зміцнення командної взаємодії.

Професійний розвиток персоналу здійснюється шляхом підвищення кваліфікації, участі в галузевих форумах, семінарах, тренінгах, сертифікаційних програмах і міжнародних виставках. Завдяки цьому працівники компанії постійно оновлюють знання про сучасні технології, що сприяє впровадженню інноваційних рішень і зростанню якості послуг. Високий рівень корпоративної культури підтримується системою внутрішніх заходів - від тимблдингів до спільних соціальних проєктів, що формує згуртованість колективу та підвищує мотивацію до праці.

Зменшення кількості персоналу у 2024 р. слід розглядати не лише як наслідок зовнішніх викликів, а й як можливість для оптимізації управлінських процесів. Компанія продовжує реалізовувати політику утримання ключових кадрів, залучення молодих спеціалістів і розвитку кадрового резерву. Удосконалення кадрової структури дозволяє оптимізувати співвідношення між управлінським і виконавчим персоналом, забезпечити ефективний розподіл функціональних обов'язків і підвищити результативність праці.

Особливу роль у діяльності компанії відіграє система мотивації, яка поєднує матеріальні та нематеріальні інструменти. До матеріальних стимулів належать преміювання за високі результати, участь у прибутках підприємства, оплата навчання та сертифікацій, гнучка система надбавок і бонусів. Серед нематеріальних - корпоративне визнання, кар'єрне зростання, можливість самореалізації у професійних проєктах. Такий підхід сприяє розвитку почуття відповідальності, ініціативності й інноваційного мислення працівників.

Загалом, кадровий потенціал ТОВ «Сахара» можна охарактеризувати як динамічний, стійкий до зовнішніх коливань та орієнтований на розвиток. Сформована система управління персоналом відповідає сучасним європейським тенденціям, а впровадження ефективних мотиваційних механізмів дозволяє підприємству підтримувати високий рівень продуктивності праці. У перспективі доцільно розширити практику використання HR-аналітики для оцінювання ефективності персоналу, запровадити систему індивідуальних цілей (OKR/KPI) і посилити зв'язок між результатами праці та матеріальним заохоченням.

Таким чином, підприємство має потужну кадрову базу, що забезпечує стабільність, інноваційність та розвиток у сфері енергоефективних технологій. Подальше вдосконалення кадрової політики, формування внутрішнього резерву та підвищення ролі нематеріальної мотивації є передумовами збереження конкурентоспроможності та зміцнення позицій ТОВ «Сахара» на ринку України.

2.2. Оцінка ефективності діючої системи стимулювання персоналу підприємства

Система мотивації праці в ТОВ «Сахара» побудована на поєднанні матеріальних і нематеріальних стимулів, що спрямовані на підвищення продуктивності працівників, зміцнення корпоративної культури та забезпечення стабільності кадрового складу. Основу мотиваційного механізму становить заробітна плата, яка виступає головним інструментом матеріального стимулювання. Вона формується відповідно до кваліфікації, складності виконуваних робіт, обсягу індивідуального внеску працівника у кінцеві результати діяльності підприємства.

Важливим елементом системи мотивації є прозорість та справедливість нарахування винагороди, що забезпечує довіру персоналу до системи управління. Працівники мають змогу впливати на свій дохід через результативність праці, якість виконання завдань, дотримання трудової дисципліни та участь у корпоративних проєктах. Крім того, компанія застосовує гнучкі підходи до оцінки персоналу, враховуючи не лише кількісні, а й якісні показники діяльності.

До нематеріальних чинників мотивації належать створення сприятливого психологічного клімату, можливість професійного розвитку, участь у тренінгах і сертифікаційних програмах, корпоративне визнання досягнень, а також підтримання принципів справедливості, взаємоповаги та довіри в колективі. Компанія активно розвиває культуру внутрішніх комунікацій, що забезпечує прозорість управління, доступність інформації та підвищення рівня довіри між працівниками й керівництвом.

З метою підвищення залученості персоналу керівництво ТОВ «Сахара» застосовує гнучкі форми стимулювання: участь працівників у розподілі прибутку за результатами року, преміювання за досягнення ключових показників ефективності (KPI), оплату навчання та підвищення кваліфікації,

можливість стажування на об'єктах-партнерах компанії в Україні та за кордоном. Працівники, які ініціюють нові ідеї або пропонують способи оптимізації виробничих процесів, отримують додаткові бонуси, що підсилює інноваційний потенціал підприємства.

Організаційно-економічний механізм стимулювання працівників ТОВ «Сахара» ґрунтується на принципах результативності, диференціації та довгострокової мотивації. На підприємстві діє поєднання фіксованої та змінної частини заробітної плати, що дозволяє підтримувати стабільний дохід і водночас мотивує працівників до досягнення вищих результатів.

У структурі винагороди застосовується преміальна система, що передбачає нарахування додаткових виплат за перевиконання планових показників, досягнення високої якості виконаних робіт, дотримання термінів реалізації проєктів, економію ресурсів та інноваційні пропозиції. Окрім цього, підприємство практикує індивідуальні та колективні форми стимулювання, що сприяють розвитку командного духу та підвищенню рівня взаємної відповідальності в колективі.

Ефективність організаційної моделі забезпечується також чіткою системою оцінювання результатів праці, яка включає щорічну атестацію, оцінку за критеріями компетентності та рівня залученості працівників. Такий підхід дозволяє своєчасно виявляти резерви підвищення продуктивності та коригувати мотиваційні заходи.

Таблиця 2.1

Види стимулів, що застосовуються в ТОВ «Сахара»*

Категорія стимулів	Види стимулів
Матеріальні стимули	Основна заробітна плата; преміальні виплати; бонуси за підсумками року; компенсації та доплати; соціальні пільги (оплата медичних послуг, транспорт, корпоративний зв'язок).
Нематеріальні стимули	Визнання професійних досягнень; кар'єрне зростання; підвищення кваліфікації; корпоративна культура; гнучкий графік роботи та комфортні умови праці.

* Складено автором самостійно.

Система заохочень і компенсацій, яка функціонує в ТОВ «Сахара», побудована на принципах комплексності, диференційованого підходу та орієнтації на результат. Її мета - не лише стимулювати працівників до підвищення ефективності праці, а й формувати довгострокову лояльність персоналу до підприємства.

Матеріальні стимули відіграють ключову роль у забезпеченні фінансової стабільності працівників та їхньої мотивації до якісного виконання професійних обов'язків. Основу становить заробітна плата, яка гарантує базовий рівень доходу та відповідає кваліфікації, посаді й трудовим досягненням працівника. Важливе місце займають преміальні виплати, що нараховуються за перевиконання виробничих або фінансових показників, економію ресурсів та ініціативність у роботі. Окрім цього, застосовуються річні бонуси, які можуть мати як індивідуальний, так і колективний характер - залежно від загальних результатів діяльності підприємства.

Окремим напрямом є стимулювання інженерно-технічного персоналу через винагороди за впровадження інноваційних рішень, раціоналізаторських пропозицій і технологічних удосконалень. У разі успішної реалізації таких ініціатив працівник отримує не лише фінансову винагороду, а й визнання на корпоративному рівні - подяки, публічні відзначення, включення до кадрового резерву для підвищення. Крім того, у компанії діє система соціальних пільг: часткова компенсація витрат на проїзд, медичне страхування, оплата відпусток, корпоративні подарунки та святкові премії. Ці заходи формують у працівників відчуття стабільності, впевненості в майбутньому і належності до організації, що позитивно впливає на рівень трудової мотивації.

Важливим інструментом виступають компенсаційні виплати та доплати, які надаються працівникам за понаднормову роботу, відрядження, стаж, професійні сертифікації та участь у спеціалізованих проєктах, що не лише підтримує мотивацію, а й створює відчуття справедливості у винагороді праці. До матеріальних стимулів також належать соціальні пільги, що демонструють

соціальну відповідальність підприємства: часткова оплата медичних послуг, забезпечення корпоративним транспортом, надання мобільного зв'язку та інших сервісних привілеїв.

Нематеріальні стимули у ТОВ «Сахара» відіграють не менш важливу роль, оскільки формують позитивний психологічний клімат і підвищують рівень задоволеності працівників роботою. Одним із дієвих засобів є визнання професійних досягнень - працівників відзначають подяками, грамотами, корпоративними нагородами, що підсилює почуття значущості та належності до команди.

Крім того, на підприємстві активно розвивається система кар'єрного просування та професійного зростання, що забезпечує працівникам можливість реалізовувати власний потенціал. Регулярне підвищення кваліфікації - участь у тренінгах, семінарах, спеціалізованих навчаннях - сприяє розвитку компетентностей і забезпечує готовність колективу до впровадження інновацій.

Важливим компонентом є корпоративна культура, яка передбачає організацію спільних заходів, свят, тимбілдингів, що сприяють зміцненню міжособистісних зв'язків і командної згуртованості. Також підприємство створює гнучкі умови праці, забезпечує сприятливий мікроклімат і комфортні робочі місця, що підвищує рівень психологічного комфорту та зменшує професійне вигорання. У ТОВ «Сахара» значну роль відіграють моральне заохочення, командна співпраця, відкритість керівництва до діалогу та визнання досягнень кожного працівника. Система нематеріальної мотивації охоплює проведення корпоративних заходів, спільних тренінгів, виїзних конференцій, професійних конкурсів, які сприяють формуванню згуртованості колективу та розвитку корпоративного духу.

Керівництво підтримує атмосферу взаємної довіри та заохочує ініціативність. Працівники мають змогу висловлювати власні пропозиції через внутрішні комунікаційні платформи, брати участь у стратегічних нарадах і

дискусіях. Такий формат управління формує відчуття причетності до результатів діяльності компанії та підвищує рівень залученості персоналу.

Важливою складовою корпоративної культури є забезпечення умов для професійного зростання. Компанія практикує індивідуальні плани розвитку працівників, які передбачають поступове освоєння нових компетенцій, участь у внутрішніх тренінгах, коучингових сесіях і стажуваннях, що дозволяє не лише підвищити кваліфікацію персоналу, а й створює можливості для кар'єрного просування без зміни роботодавця.

У цілому, система стимулювання персоналу ТОВ «Сахара» поєднує економічні, соціальні та морально-психологічні методи впливу, що забезпечує стабільність кадрового складу, підвищує продуктивність праці та сприяє зміцненню конкурентоспроможності підприємства.

Аналіз ефективності системи стимулювання персоналу ТОВ «Сахара» доцільно розпочати з оцінки взаємозв'язку між динамікою продуктивності праці та рівнем оплати праці. Протягом останніх років на підприємстві спостерігається поступове підвищення продуктивності, що зумовлено вдосконаленням організації праці, автоматизацією процесів і впровадженням інноваційних технологій. Зростання середньомісячної заробітної плати є позитивним сигналом, який свідчить про прагнення керівництва підтримувати конкурентоспроможність на ринку праці та утримувати висококваліфікованих фахівців. Водночас важливим завданням є збереження балансу між темпами зростання продуктивності праці та розміром оплати, аби забезпечити економічну стабільність підприємства.

Порівняння темпів зростання доходів підприємства і заробітної плати свідчить про наявність прямого, але не завжди пропорційного зв'язку. У роки активного розвитку компанії, коли обсяг доходів зростав завдяки розширенню ринку збуту, підвищувалася й заробітна плата персоналу. Однак у періоди економічної нестабільності темпи зростання оплати праці були стриманішими, що дозволяло уникнути перевищення витрат на персонал над фінансовими

можливостями підприємства. Така політика є виправданою, оскільки забезпечує фінансову гнучкість, проте вимагає посилення нематеріальних стимулів для збереження мотивації працівників у складні періоди.

Результати анкетування працівників ТОВ «Сахара» свідчать про загалом високий рівень задоволеності умовами праці та діючою системою стимулювання. Колектив характеризується стабільною трудовою поведінкою, лояльністю до підприємства й позитивним ставленням до організаційної культури, що є наслідком ефективно функціонуючої системи мотивації.

Передусім, більшість респондентів позитивно оцінюють рівень заробітної плати - 48 % працівників вважають його високим, ще 37 % оцінюють як середній, що свідчить про те, що матеріальне стимулювання залишається ключовим чинником трудової активності та утримання кваліфікованого персоналу. Водночас 15 % респондентів висловили певне невдоволення рівнем оплати, що свідчить про потребу у подальшому вдосконаленні тарифної політики та системи преміювання.

Таблиця 2.2

Оцінка рівня задоволеності працівників умовами праці та системою стимулювання в ТОВ «Сахара»*

Показник задоволеності	Високий рівень, %	Середній рівень, %	Низький рівень, %
Рівень заробітної плати	48	37	15
Система преміювання	42	40	18
Можливості професійного зростання	55	33	12
Умови праці та безпека	60	32	8
Корпоративна культура	63	30	7
Соціальний пакет і пільги	46	41	13
Відносини з керівництвом	70	25	5

* Складено автором самостійно.

Дещо нижчі оцінки отримала система преміювання, де лише 42 % опитаних оцінили її як ефективну, що зумовлено недостатньою прозорістю

критеріїв нарахування премій або нерівномірним розподілом заохочень між підрозділами. Разом із тим 40 % працівників визначили рівень преміювання як середній, що свідчить про потенціал для оптимізації цього елемента стимулювання.

Високі оцінки отримали можливості професійного розвитку (55 % задоволених) та умови праці й безпеки (60 %), що підтверджує наявність сприятливого середовища для самореалізації персоналу. Працівники відзначають комфортні умови роботи, сучасне технічне оснащення та належний рівень охорони праці.

Найвищий рівень задоволеності зафіксовано за показниками корпоративної культури (63 %) та відносин із керівництвом (70 %), що демонструє, що в ТОВ «Сахара» сформовано довірливу атмосферу, побудовану на взаємоповазі, відкритій комунікації та підтримці з боку керівництва. Такі нематеріальні чинники сприяють зниженню конфліктності, підвищують рівень згуртованості та командної взаємодії.

Найменш позитивно працівники оцінили соціальний пакет і пільги (46 % високий рівень задоволеності), що свідчить про потребу у розширенні соціальних гарантій, зокрема запровадженні програм медичного страхування, часткової компенсації відпочинку або навчання, що відповідатиме сучасним стандартам корпоративної соціальної відповідальності.

У цілому результати анкетування свідчать, що система стимулювання персоналу ТОВ «Сахара» є ефективною, орієнтованою на поєднання матеріальних і нематеріальних чинників, але потребує поступового вдосконалення. Підвищення прозорості преміальної політики, розширення соціальних програм та індивідуалізація підходів до винагороди сприятимуть зміцненню мотивації працівників, зростанню їхньої продуктивності та подальшому розвитку корпоративної культури.

Результати, наведені у табл. 2.3, свідчать про те, що система мотивації працівників ТОВ «Сахара» ґрунтується на поєднанні матеріальних і

нематеріальних чинників, які впливають на ефективність трудової діяльності, рівень залученості персоналу та стабільність кадрового складу. Найвищий показник - стабільна заробітна плата (92 %) - підтверджує, що фінансовий аспект залишається головним стимулом для працівників. Матеріальна винагорода забезпечує відчуття стабільності, впевненості у майбутньому та формує базову мотивацію до якісного виконання посадових обов'язків. У сучасних умовах економічної нестабільності саме гарантованість заробітку визначається працівниками як ключова перевага роботодавця.

Таблиця 2.3

Основні мотивуючі фактори для працівників ТОВ «Сахара»
(у % від опитаних)*

Мотивуючий фактор	Частка респондентів, %
Стабільна заробітна плата	92
Можливість кар'єрного росту	81
Дружня атмосфера в колективі	76
Визнання досягнень керівництвом	68
Соціальні гарантії	65
Гнучкий графік роботи	59
Професійне навчання та розвиток	57

* Складено автором самостійно.

Високим рівнем значущості характеризується також можливість кар'єрного росту (81 %), що свідчить про орієнтацію персоналу на професійний розвиток і підвищення статусу в межах організації, що демонструє, що працівники сприймають ТОВ «Сахара» не лише як місце роботи, а як платформу для самореалізації та вдосконалення компетенцій.

Важливою складовою ефективної мотивації є дружня атмосфера в колективі (76 %), що вказує на сформований позитивний психологічний клімат, налагоджену комунікацію та взаємопідтримку між колегами, що підвищує командну ефективність і зменшує рівень професійного вигорання. Не менш суттєвим чинником виступає визнання досягнень керівництвом (68 %). Такий результат засвідчує, що моральне заохочення - подяки, грамоти, позитивні

відгуки - підвищує самооцінку працівників і сприяє зміцненню корпоративної лояльності.

Соціальні гарантії (65 %) є важливим елементом системи стимулювання, адже працівники цінують додаткові пільги, забезпечення медичного страхування, оплачувані відпустки чи інші форми соціальної підтримки. Водночас порівняно нижчі показники свідчать про потенціал для розширення соціального пакета. Показники гнучкого графіка роботи (59 %) та можливостей професійного навчання (57 %) демонструють, що нематеріальні фактори стають дедалі більш значущими. Працівники прагнуть досягти балансу між роботою і особистим життям, а також отримувати можливість підвищення кваліфікації, що вказує на позитивне сприйняття сучасних підходів до управління персоналом.

Загалом аналіз засвідчує, що для працівників ТОВ «Сахара» найбільш ефективними мотивуючими факторами є фінансова стабільність, можливість розвитку та сприятливий колективний клімат. Система стимулювання на підприємстві успішно поєднує економічні, соціальні та морально-психологічні аспекти, однак має потенціал для вдосконалення у напрямі підвищення соціальних гарантій і розвитку гнучких форм праці.

Таблиця 2.4

**Оцінка ефективності заходів нематеріального стимулювання персоналу
ТОВ «Сахара»***

Захід стимулювання	Дуже ефективний, %	Помірно ефективний, %	Малоефективний, %
Публічне визнання досягнень	66	29	5
Можливість навчання та тренінгів	58	35	7
Корпоративні заходи та тимбіндинги	54	38	8
Підтримка ініціатив і новаторства	47	42	11
Внутрішня система комунікації	50	40	10

* Складено автором самостійно.

Результати дослідження ефективності заходів нематеріального стимулювання свідчать про те, що у ТОВ «Сахара» такі інструменти відіграють важливу роль у підвищенні мотивації та залученості персоналу. Працівники позитивно оцінюють більшість запроваджених ініціатив, проте рівень їхньої дієвості різниться залежно від спрямованості заходу.

Найвищі показники ефективності має публічне визнання досягнень - 66 % респондентів вважають цей захід дуже результативним, що свідчить про високу значущість морального заохочення, подяк і корпоративного визнання у формуванні позитивного ставлення працівників до компанії. Публічне схвалення стимулює почуття професійної гордості, підвищує самооцінку та мотивує до подальших успіхів.

На другому місці за рівнем впливу знаходиться можливість навчання та тренінгів (58 %). Працівники сприймають професійний розвиток як один із ключових нематеріальних стимулів, що дає змогу підвищувати компетентність і конкурентоспроможність, що також підсилює відчуття причетності до розвитку підприємства та формує довгострокову лояльність.

Дещо нижчі, але все ще високі оцінки отримали корпоративні заходи та тимбилдинги (54 %). Вони сприяють формуванню дружньої атмосфери, згуртованості колективу та зміцненню корпоративної культури. Такі заходи підвищують командну ефективність, знижують напругу та сприяють покращенню комунікацій між підрозділами.

Підтримка ініціатив і новаторства оцінена як дуже ефективна 47 % працівників, що свідчить, що підприємство створює умови для прояву креативності, однак ще є резерв для посилення інноваційної мотивації. Розширення практики участі персоналу у розробленні нових рішень може стати додатковим джерелом підвищення зацікавленості у результатах праці.

Внутрішня система комунікації отримала 50 % високих оцінок, що свідчить про задовільний рівень інформаційної взаємодії всередині колективу. Водночас 40 % працівників оцінили її як помірно ефективну, що може свідчити

про потребу вдосконалення зворотного зв'язку, прозорості управлінських рішень і швидкості внутрішніх комунікацій.

У цілому, нематеріальні методи мотивації в ТОВ «Сахара» демонструють високий рівень ефективності. Їх застосування сприяє формуванню позитивного психологічного клімату, зростанню продуктивності праці та зміцненню корпоративної ідентичності. Проте доцільно посилити розвиток внутрішніх комунікацій і заохочення інновацій, що забезпечить комплексне підвищення мотиваційного потенціалу персоналу.

Аналіз системи стимулювання персоналу ТОВ «Сахара» показав, що підприємство використовує комплексний підхід до управління мотивацією, поєднуючи матеріальні й нематеріальні інструменти впливу. Основу становить заробітна плата та преміальна система, що забезпечують пряму залежність між результатами праці й рівнем винагороди. Підприємство активно застосовує гнучкі форми стимулювання - преміювання за досягнення ключових показників ефективності, участь у прибутках, оплату навчання, соціальні пільги, що дозволяє підтримувати фінансову стабільність працівників, формує почуття відповідальності та сприяє утриманню висококваліфікованих кадрів. Паралельно із матеріальним стимулюванням діє ефективна система морального заохочення, яка охоплює визнання досягнень, кар'єрне зростання, створення сприятливого мікроклімату та розвиток корпоративної культури.

Результати анкетування підтвердили, що працівники загалом задоволені умовами праці, рівнем оплати та відносинами у колективі. Високі оцінки отримали показники корпоративної культури, професійного розвитку та взаємодії з керівництвом, що свідчить про ефективність нематеріальних стимулів. Водночас виявлено резерви для вдосконалення - підвищення прозорості преміальної політики, розширення соціальних програм і удосконалення внутрішніх комунікацій.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ТА ПІДВИЩЕННЯ ЇЇ ЕФЕКТИВНОСТІ

3.1. Пропозиції щодо удосконалення методів стимулювання персоналу

Сучасна система управління персоналом зазнає постійних трансформацій під впливом соціально-економічних змін, цифровізації бізнес-процесів та еволюції трудових цінностей. Традиційні підходи, засновані переважно на матеріальному заохоченні, уже не забезпечують належного рівня мотивації працівників. Ефективне стимулювання праці сьогодні передбачає поєднання фінансових, соціальних, морально-психологічних та кар'єрних чинників, що створюють багатовимірну систему впливу на поведінку персоналу.

У центрі сучасних концепцій мотивації перебуває людина як головна стратегічна цінність підприємства. Від рівня її задоволеності умовами праці, почуття залученості до корпоративних процесів, можливостей самореалізації та професійного розвитку безпосередньо залежить ефективність діяльності організації. Тому основним завданням управління персоналом стає створення умов, за яких працівники не лише виконують трудові обов'язки, а й ідентифікують себе з цілями підприємства.

Удосконалення системи стимулювання праці має ґрунтуватися на таких ключових засадах [40, с. 128]:

- справедливість і прозорість оцінювання результатів роботи - чітке розуміння працівником критеріїв, за якими визначається рівень його внеску;
- гнучкість оплати праці, що враховує не лише посаду, а й індивідуальні досягнення, креативність та ініціативність;
- розвиток нематеріальної мотивації, яка охоплює моральне визнання, довіру, почуття причетності, участь у прийнятті рішень та формування позитивного корпоративного клімату;

- використання інноваційних інструментів мотиваційного менеджменту, таких як цифрові системи КРІ, автоматизовані модулі аналітики ефективності, внутрішні корпоративні платформи для комунікації та зворотного зв'язку;

- побудова соціально відповідальної політики роботодавця, спрямованої на підвищення довіри, лояльності й емоційної прихильності працівників.

Сучасна практика управління персоналом засвідчує, що лише інтегрований підхід до стимулювання може забезпечити стійке зростання результативності праці. Йдеться не лише про матеріальне заохочення, а про створення середовища, у якому працівник відчуває власну значущість, цінність внеску та перспективу розвитку. Саме така система формує довгострокову мотивацію, сприяє підвищенню продуктивності, зниженню рівня плинності кадрів та розвитку корпоративної культури [30, с. 363].

Таким чином, ключовим завданням будь-якого сучасного підприємства є побудова інтегрованої, збалансованої та гнучкої системи стимулювання персоналу, що поєднує матеріальні винагороди із моральним задоволенням від праці. Вона має не лише забезпечувати виконання конкретних завдань, а й сприяти гармонійному розвитку особистості працівника, формуванню позитивного соціально-психологічного клімату й утвердженню цінностей корпоративної єдності.

Система стимулювання персоналу, що функціонує у ТОВ «Сахара», загалом є ефективною і забезпечує поєднання матеріальних та нематеріальних елементів мотивації. Водночас сучасні тенденції розвитку трудових відносин, зростання вимог до гнучкості організаційних процесів і потреба в утриманні кваліфікованих кадрів вимагають подальшого вдосконалення цієї системи.

Попри наявність продуманої системи заохочень, у діяльності ТОВ «Сахара» простежується низка проблем, що знижують її ефективність та не повністю розкривають потенціал працівників. Їх можна умовно поділити на організаційно-управлінські, соціально-психологічні та економічні.

1) Організаційно-управлінські проблеми. Однією з основних труднощів є недостатня формалізація критеріїв оцінювання результатів праці. В окремих підрозділах преміювання відбувається без чітко визначених показників ефективності, що створює суб'єктивізм у процесі розподілу винагород і знижує рівень довіри до системи мотивації. Частина співробітників не має повного розуміння, за які конкретно результати вони отримують бонуси, а це демотивує працівників і послаблює відчуття справедливості.

Крім того, виявлено проблему нерівномірності стимулювання між адміністративно-управлінським і виробничим персоналом. Працівники технічних служб, які безпосередньо забезпечують виконання проєктів, часто мають обмежений доступ до додаткових винагород порівняно з менеджерами проєктів, що породжує відчуття дисбалансу між вкладом у результат і матеріальним заохоченням.

Також недосконалою залишається система внутрішньої комунікації - інформація про політику мотивації, критерії оцінювання, можливості кар'єрного зростання часто передається неформально, без офіційних документів або внутрішніх регламентів. Унаслідок цього виникають непорозуміння, різне трактування правил і зниження прозорості процесу управління персоналом [24, с. 38].

2) Економічні проблеми. Серед економічних труднощів варто відзначити обмеженість фінансових ресурсів, що стримує розвиток системи матеріального стимулювання. В умовах воєнного стану та нестабільності ринку енергоефективних технологій підприємство змушене раціонально розподіляти кошти, віддаючи пріоритет інвестиціям у виробничу базу, закупівлю обладнання та логістичне забезпечення. Як наслідок, розмір премій і додаткових виплат залишається помірним і не завжди відповідає зростанню навантаження чи інфляційним процесам.

Ще однією проблемою є слабка залежність розміру оплати праці від кінцевих результатів діяльності підприємства. У системі преміювання

недостатньо враховується командна ефективність і досягнення колективних цілей, що призводить до домінування індивідуалістичних мотивів і зниження рівня командної взаємодії, що є критичним для компанії, діяльність якої базується на проєктному підході. Також відзначається потреба в удосконаленні системи нематеріального стимулювання: відсутня достатня кількість соціальних пакетів (медичне страхування, підтримка сімей працівників, бонуси за стаж тощо), обмежені програми для молодих спеціалістів і відсутність структурованої програми корпоративної соціальної відповідальності [24, с. 38].

3) Соціально-психологічні аспекти. Соціально-психологічна діагностика колективу свідчить, що попри загалом позитивний моральний клімат, у деяких підрозділах спостерігається проблема професійного вигорання. Постійне навантаження, особливо під час реалізації великих проєктів, без належної моральної підтримки та гнучкого графіка роботи призводить до зниження мотивації, стомленості та емоційного виснаження. Окремою проблемою є недостатня реалізація принципу зворотного зв'язку між керівництвом і працівниками. Хоча керівництво компанії загалом відкрите до комунікації, не всі працівники мають можливість відкрито висловлювати свої зауваження або пропозиції щодо вдосконалення умов праці. Відсутність регулярних анкетувань, індивідуальних співбесід і неформальних обговорень послаблює комунікаційні зв'язки між різними рівнями управління. Ще однією слабкою стороною є недостатня індивідуалізація підходів до стимулювання. Частина працівників не відчуває, що система мотивації враховує їхні особисті професійні цілі, інтереси та потенціал, що особливо стосується молодих фахівців, які прагнуть швидкого кар'єрного розвитку та гнучких форматів роботи [21, с. 219].

Передусім доцільним є удосконалення системи матеріального заохочення. Хоча ТОВ «Сахара» забезпечує стабільну оплату праці та виплати премій, існує потреба у створенні більш гнучких і прозорих механізмів розподілу винагород. Впровадження системи ключових показників ефективності (КПІ) дозволить забезпечити об'єктивність оцінювання результатів праці та справедливий

розподіл преміальних виплат, що підвищить довіру працівників до системи винагород і посилить їхню зацікавленість у досягненні стратегічних цілей підприємства.

Таблиця 3.1

Причини та пропозиції щодо вдосконалення системи стимулювання персоналу в ТОВ «Сахара»

№	Виявлена проблема	Пропозиції щодо вдосконалення
1	Недостатня прозорість системи преміювання, відсутність чітких критеріїв оцінки результатів праці	Впровадження системи КРІ для об'єктивного оцінювання внеску кожного працівника; розробка положення про преміювання з чіткими критеріями
2	Обмежені соціальні гарантії, що знижують рівень лояльності працівників	Розширення соціального пакета: медичне страхування, компенсація транспортних витрат, оплата оздоровчих послуг
3	Недостатня увага до нематеріальних стимулів	Організація регулярних корпоративних заходів, конкурсів професійної майстерності, публічне визнання досягнень
4	Відсутність індивідуалізованого підходу до умов праці	Впровадження гнучких форм зайнятості, можливості часткової дистанційної роботи, гнучких графіків
5	Обмеженість комунікацій між працівниками та керівництвом	Створення корпоративного електронного порталу для обміну ідеями, обговорення ініціатив і зворотного зв'язку
6	Низький рівень залучення персоналу до управління результатами підприємства	Запровадження системи участі працівників у прибутках (колективне преміювання, бонуси за підсумками року)
7	Недостатній розвиток системи професійного наставництва	Формування програми менторства та лідерського розвитку для передачі досвіду молодим працівникам
8	Обмежені можливості кар'єрного росту	Розробка планів індивідуального розвитку працівників, системи внутрішнього просування та оцінювання компетенцій

Не менш важливим напрямом є розширення соціального пакета, який має відповідати сучасним очікуванням персоналу. Забезпечення медичного страхування, часткове покриття транспортних витрат, фінансова підтримка участі у спортивних чи оздоровчих програмах, а також компенсація витрат на навчання сприятимуть підвищенню соціальної захищеності працівників. Такі заходи не лише підвищують рівень лояльності, але й формують у працівників

відчуття турботи з боку роботодавця, що зміцнює емоційний зв'язок із підприємством.

Особливої уваги потребує розвиток нематеріальної мотивації, яка є основою стабільного морально-психологічного клімату. Визнання досягнень, проведення корпоративних заходів, тимблдингів і тренінгів сприяють згуртованості колективу, підвищенню командного духу й відчуття причетності до спільної справи. Створення традиції публічного визнання найкращих працівників формує атмосферу доброзичливого суперництва, де ініціатива, професіоналізм і творчість заохочуються морально, а не лише фінансово.

Сучасна практика управління персоналом потребує впровадження елементів гнучкої організації праці, які відповідають динаміці сучасного життя. Часткова дистанційна робота, індивідуальний графік для окремих категорій працівників, можливість гнучкого початку робочого дня сприяють зниженню професійного стресу, підвищують задоволеність працівників і покращують баланс між роботою та особистим життям.

Важливим кроком до підвищення ефективності системи стимулювання стане удосконалення внутрішніх комунікацій. Доцільним є створення електронної корпоративної платформи або внутрішнього порталу, де працівники могли б обмінюватися ідеями, брати участь в обговореннях, пропонувати власні ініціативи та рішення. Такий інструмент забезпечить відкритість управління, стимулюватиме інноваційність і сприятиме формуванню культури зворотного зв'язку.

Перспективним напрямом розвитку мотиваційної системи є участь працівників у розподілі прибутків підприємства. Запровадження системи бонусів за підсумками року або колективного преміювання за досягнення загальнокорпоративних показників дозволить зміцнити відчуття спільної відповідальності за результати діяльності, що мотивуватиме працівників не лише до виконання індивідуальних завдань, а й до командної взаємодії, орієнтованої на успіх усього підприємства.

Окрему роль у підвищенні ефективності стимулювання відіграє розвиток лідерства та наставництва. Система, у якій досвідчені фахівці допомагають молодим працівникам адаптуватися до корпоративного середовища, розвивати професійні навички та формувати трудову етику, сприятиме зміцненню кадрового потенціалу. Наставництво підвищує внутрішню мотивацію обох сторін - і молодих працівників, які отримують підтримку, і досвідчених, які реалізують свій управлінський та педагогічний потенціал.

Отже, подальше вдосконалення системи стимулювання персоналу ТОВ «Сахара» має спиратися на баланс матеріальних і нематеріальних чинників, що враховують як економічну, так і соціально-психологічну складові мотивації. Орієнтація на розвиток персоналу, зміцнення корпоративних цінностей, відкритість у комунікаціях та гнучкість управлінських рішень дозволять створити сучасну мотиваційну модель, здатну забезпечити високу ефективність праці, стабільність кадрового складу та сталий розвиток підприємства.

3.2. Використання цифрових технологій у системі мотивації та управління персоналом

У сучасних умовах розвитку економіки цифровізація бізнес-процесів стала одним із ключових чинників підвищення ефективності управління персоналом. Трансформація системи мотивації працівників під впливом цифрових технологій змінює не лише способи комунікації між роботодавцем і працівником, а й саму логіку побудови трудових відносин. Застосування інформаційно-комунікаційних інструментів дозволяє створити інтерактивну, гнучку та прозору систему стимулювання, орієнтовану на результат, професійний розвиток і персоналізований підхід до кожного працівника.

Використання цифрових технологій у сфері мотивації та управління персоналом спрямоване на автоматизацію процесів оцінювання, аналізу

результативності, преміювання та внутрішньої комунікації, що забезпечує швидке отримання достовірних даних, зменшення суб'єктивного впливу керівників і підвищення справедливості системи винагород.

Одним із ключових інструментів сучасного цифрового HR-менеджменту є системи управління ефективністю (Performance Management Systems). Вони дозволяють формувати індивідуальні цілі для кожного співробітника, відстежувати їх виконання в реальному часі, аналізувати динаміку продуктивності та пов'язувати результати з системою преміювання. Такі рішення сприяють прозорості процесів оцінювання, підвищують рівень довіри та відповідальності працівників за власні результати.

Важливу роль відіграють також системи KPI (Key Performance Indicators), які забезпечують кількісне вимірювання досягнень персоналу. Завдяки автоматизованим платформам керівництво може своєчасно визначати найефективніших працівників, стимулювати ініціативу та гнучко реагувати на відхилення від планових показників. Упровадження KPI-платформ знижує ризики суб'єктивності, робить процес оцінки більш справедливим і зрозумілим для всіх учасників трудового процесу.

Не менш значущим аспектом є використання цифрових HR-аналітичних систем, які дозволяють збирати, обробляти та візуалізувати дані про персонал. Завдяки таким технологіям керівництво може прогнозувати кадрові ризики, аналізувати рівень задоволеності працівників, визначати фактори, що впливають на плинність кадрів, і приймати обґрунтовані рішення щодо вдосконалення системи мотивації.

Значну увагу у світовій практиці приділяють електронним платформам зворотного зв'язку, які дають можливість працівникам висловлювати думки щодо умов праці, організації процесів і системи стимулювання, що підвищує рівень залученості персоналу, формує відчуття причетності до розвитку компанії та сприяє відкритій комунікації між усіма рівнями управління.

Особливої актуальності набуває використання цифрових інструментів для навчання та розвитку персоналу. Платформи e-learning, онлайн-курси, інтерактивні тренінги та вебіари забезпечують постійний професійний розвиток працівників, що є потужним нематеріальним стимулом. Вони дозволяють формувати індивідуальні траєкторії навчання, розвивати компетенції та підвищувати кваліфікацію без відриву від роботи.

Таблиця 3.2

Цифрові технології у системі мотивації та управління персоналом*

№	Цифрова технологія	Переваги використання у системі мотивації
1	Системи управління ефективністю (Performance Management Systems)	Автоматизація оцінювання результатів праці; об'єктивність преміювання; формування індивідуальних цілей та моніторинг їх виконання
2	Системи KPI (Key Performance Indicators)	Можливість кількісного вимірювання досягнень; підвищення прозорості й справедливості оцінювання персоналу
3	HR-аналітичні платформи	Збір та аналіз даних про персонал; виявлення тенденцій, прогнозування кадрових ризиків; підвищення ефективності управлінських рішень
4	Електронні платформи зворотного зв'язку	Покращення комунікації між працівниками та керівництвом; підвищення рівня залученості персоналу
5	E-learning платформи та онлайн-навчання	Можливість безперервного розвитку компетенцій; підвищення професійної кваліфікації без відриву від роботи
6	Гейміфікація (gamification) у HR-процесах	Формування духу змагання; підвищення зацікавленості працівників; розвиток командної взаємодії
7	Корпоративні цифрові портали	Забезпечення єдиного інформаційного простору; обмін ідеями; формування культури відкритості та довіри

* Складено автором самостійно.

Суттєвим нововведенням у системі мотивації є гейміфікація (gamification) - використання ігрових механік у неігрових процесах. Вона стимулює активність працівників, формує дух змагання та підвищує зацікавленість у досягненні поставлених цілей. Використання внутрішніх рейтингів, бейджів, балів і символічних нагород допомагає зробити процес роботи більш захопливим і мотивуючим.

У ТОВ «Сахара» впровадження цифрових інструментів управління персоналом є важливим кроком до підвищення ефективності системи мотивації. Доцільно використовувати автоматизовані модулі для обліку результатів роботи, створення єдиної корпоративної бази даних і внутрішньої комунікаційної платформи, що дозволить спростити адміністрування процесів, скоротити витрати часу на рутинні операції та забезпечити керівництво актуальною інформацією для прийняття рішень. Крім того, застосування цифрових інструментів у мотиваційній системі підприємства сприятиме підвищенню рівня задоволеності працівників, адже автоматизація процесів робить оцінювання більш об'єктивним і прозорим. Використання електронних опитувань, рейтингів, модулів самооцінювання дозволить створити інтерактивне середовище, у якому кожен співробітник зможе відчувати власну значущість і вплив на результати діяльності компанії.

Цифрові технології відкривають нові можливості для формування ефективної системи мотивації, що базується на даних, прозорості, персоналізації та розвитку людського потенціалу. Інтеграція таких рішень у практику управління персоналом ТОВ «Сахара» сприятиме підвищенню продуктивності праці, зміцненню корпоративної культури, формуванню інноваційного середовища та досягненню стратегічних цілей підприємства.

ВИСНОВКИ

Стимулювання працівників є фундаментальним елементом системи управління персоналом, що поєднує економічні, соціальні та психологічні важелі впливу на трудову поведінку. Його сутність полягає у створенні таких умов, за яких інтереси працівників гармонійно узгоджуються з цілями підприємства. Зовнішні стимули - матеріальні й нематеріальні - виступають важливими чинниками активізації трудової діяльності, тоді як внутрішні мотиви формують стійке прагнення до професійного зростання та самореалізації. Водночас ефективність системи стимулювання визначається її комплексністю, гнучкістю, справедливістю й здатністю адаптуватися до потреб персоналу та змін у зовнішньому середовищі.

Мотивація та стимулювання - взаємопов'язані, але відмінні за природою процеси. Мотивація є внутрішнім рушієм трудової активності, що базується на цінностях, потребах і переконаннях працівника, тоді як стимулювання - це зовнішній управлінський вплив, спрямований на ініціювання певної поведінки. Оптимальне поєднання цих чинників забезпечує високий рівень залученості персоналу, продуктивності праці та організаційної лояльності.

Система стимулювання персоналу є невід'ємною складовою ефективного управління трудовою діяльністю на підприємстві, оскільки саме вона забезпечує активізацію трудового потенціалу, підвищення продуктивності праці та досягнення стратегічних цілей організації. Її результативність базується на гармонійному поєднанні матеріальних і нематеріальних стимулів, які впливають як на зовнішню, так і на внутрішню мотивацію працівників. Матеріальне стимулювання, реалізоване через систему заробітної плати, премій, бонусів і соціальних пільг, виступає основним інструментом компенсації та заохочення, тоді як моральне стимулювання формує атмосферу довіри, визнання та професійної самореалізації. Їх збалансоване поєднання створює умови для стабільності кадрового складу, підвищення лояльності та зниження рівня плинності кадрів.

У сучасних умовах ефективність системи стимулювання визначається її стратегічним спрямуванням, гнучкістю та здатністю адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Вона має спиратися на комплексний підхід, що поєднує економічні, соціальні, психологічні та правові механізми управління персоналом. Запровадження чітких принципів стимулювання - системності, справедливості, наукової обґрунтованості та відповідності результатам праці - дозволяє досягти високої ефективності трудової мотивації.

Проведений аналіз показує, що ТОВ «Сахара» є стабільним, інноваційно орієнтованим підприємством, яке демонструє здатність до адаптації в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Підприємство має потужну матеріально-технічну базу, розгалужену структуру філій, налагоджені партнерські зв'язки з провідними міжнародними брендами та орієнтується на впровадження енергоефективних і екологічно безпечних технологій. Позитивна динаміка фінансових показників, зокрема зростання доходу та активів у 2020–2024 рр., свідчить про правильність обраної стратегії розвитку, ефективне використання ресурсів і збереження конкурентоспроможності навіть у кризових умовах. Кадровий потенціал компанії характеризується високим рівнем професіоналізму, гнучкістю та готовністю до інновацій. Незважаючи на зменшення чисельності персоналу у 2024 р., колектив зберігає працездатність і спроможність реалізовувати складні технічні проєкти. Дієва система мотивації, що поєднує матеріальні та нематеріальні стимули, сприяє підвищенню результативності праці, розвитку ініціативності та корпоративної згуртованості. Подальше вдосконалення кадрової політики, упровадження HR-аналітики, формування кадрового резерву та розвиток нематеріальної мотивації стануть запорукою підвищення ефективності діяльності ТОВ «Сахара» і його стійкого розвитку в довгостроковій перспективі.

Проведений аналіз засвідчив, що для підвищення ефективності системи стимулювання персоналу ТОВ «Сахара» необхідно перейти від традиційних матеріальних форм заохочення до інтегрованої моделі мотивації, яка поєднує

економічні, соціально-психологічні та кар'єрні інструменти. Головними напрямками удосконалення є запровадження прозорої системи оцінювання результатів праці на основі КРІ, розширення соціального пакета, розвиток програм навчання й наставництва, а також зміцнення корпоративної культури через публічне визнання досягнень і підвищення ролі нематеріальних стимулів. Важливим завданням залишається налагодження ефективної внутрішньої комунікації, запровадження сучасних цифрових інструментів мотиваційного менеджменту та створення умов для гнучкої організації праці, що дозволить підвищити рівень залученості персоналу, попередити професійне вигорання і забезпечити баланс між роботою та особистим життям.

Крім того, важливим напрямом удосконалення системи стимулювання має стати активне впровадження інноваційних практик управління персоналом, що відповідають сучасним тенденціям цифрової економіки. Зокрема, доцільним є використання внутрішніх корпоративних платформ для обміну ідеями, реалізації спільних проєктів і збору пропозицій від працівників, що підвищить рівень комунікаційної відкритості та інноваційності. Створення умов для професійного самовираження, участі у стратегічних рішеннях і розвитку ініціативності сприятиме формуванню високої корпоративної культури, підвищенню мотиваційного потенціалу колективу та зміцненню іміджу ТОВ «Сахара» як соціально відповідального, сучасного та привабливого роботодавця.

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. Центральнoукраїнський 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. Єпіфанова 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 ТОВ «Сахара». URL: <https://сахара.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. 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>
43. Фурман Д., Шчокін Р., Кубицький С., Чаплинський В., Строченко Н. Motivation and Incentives for Employees of Domestic Enterprises . Journal of Law and Sustainable Development. 2023. Vol. 11, No. 3. P. 1-15.
44. 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.
45. Черкашина Д. Нестандартна мотивація. Контракти. 2018. № 22. С. 25–27.
46. 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.

47. 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>.