**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**
**ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**
**ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ**
**Кафедра управління персоналом і маркетингу**

# КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

на тему: Розробка мотиваційної політики на ТОВ «МКМ СЕРВІС ЛТД»

Виконав: студент 2 курсу, групи 8.3587
спеціальності 051 «Економіка»
освітньої програми «Управління
персоналом та економіка праці»

Карманов В.Р.

Керівник к.е.н., доцент
Калюжна Ю.В.

Рецензент к.е.н., проф., завідувачка
кафедри економіки, організації та
управління Криворізького національного
університету
Шахно А.Ю.

Запоріжжя – 2025

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**
**ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет економічний
Кафедра управління персоналом і маркетингу
Рівень вищої освіти магістерський
Спеціальність 051 «Економіка»
Освітня програма «Управління персоналом та економіка праці»

**ЗАТВЕРДЖУЮ**
В.о.завідувача кафедри_____В.В.Малтиз
«____» _____20___ року

**ЗАВДАННЯ**
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Карманову Вадиму Руслановичу

1. Тема роботи «Розробка мотиваційної політики на ТОВ «МКМ СЕРВІС ЛТД»»
керівник роботи Калюжна Юлія Вікторівна, к.е.н.,доцент
затверджені наказом ЗНУ від «25 » березня 2025 року №439-с
2. Строк подання студентом роботи «11» листопада 2025 року
3. Вихідні дані до роботи джерела Інтернет, спеціалізована література, періодичні видання, матеріали науково-практичних конференцій з досліджуваних питань, а також дані про результати діяльності ТОВ «МКМ «СЕРВІС ЛТД»
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) : дослідити теоретичні основи формування мотиваційної політики, розкрити сутність, функції та теорії мотивації персоналу, проаналізувати організаційні аспекти стимулювання персоналу в системі управління підприємством, здійснити порівняння теоретичних аспектів українських та закордонних мотиваційних моделей, проаналізувати організаційно-економічну діяльність ТОВ «МКМ СЕРВІС ЛТД», дослідити систему мотивації персоналу на підприємстві, надати оцінку ефективності мотиваційної політики та стимулювання персоналу ТОВ «МКМ СЕРВІС ЛТД, визначити вимоги до вдосконалення методів стимулювання персоналу на ТОВ «МКМ СЕРВІС ЛТД», розробити інноваційні методи підвищення мотивації персоналу ТОВ «МКМ СЕРВІС ЛТД».
5. Перелік графічного матеріалу: кваліфікаційна робота містить 23 ри, 16 табл і 5 формул.

6. Консультанти розділів роботи

| Розділ | Прізвище, ініціали та посада Консультанта | Підпис, дата | |
|---|---|---|---|
| | | завдання видав | завдання прийняв |
| 1 | Калюжна Ю.В., доцент | 05.08.2025р. | 05.08.2025р. |
| 2 | Калюжна Ю.В., доцент | 09.09.2025р. | 09.09.2025р. |
| 3 | Калюжна Ю.В., доцент | 03.10.2025р. | 03.10.2025р. |

6. Дата видачі завдання 24 червня 2025 року.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

| № з/п | Назва етапів кваліфікаційної роботи | Строк виконання етапів роботи | Примітка |
|---|---|---|---|
| 1 | Складання бібліографії та вивчення літературних джерел | 24.06.2025р.-30.07.2025р. | виконано |
| 2 | Виконання вступу | 01.08.2025р.-04.08.2025р | виконано |
| 3 | Виконання розділу 1 | 05.08.2025р.-08.09.2025 | виконано |
| 4 | Виконання розділу 2 | 09.09.2025р.-02.10.2025 | виконано |
| 5 | Виконання розділу 3 | 03.10.2025р.-27.10.2025р. | виконано |
| 6 | Формування висновків | 22.10.2025р.-27.10.2025 | виконано |
| 7 | Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії | 28.10.2025р.-10.11.2025р. | виконано |
| 8 | Формулювання висновків | 11.11.2025р. | виконано |

Студент _____ В.Р.Карманов
( підпис ) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____ Ю.В.Калюжна
(підпис ) (ініціали та прізвище)

**Нормоконтроль пройдено**

Нормоконтролер _____ _Л.А.Бехтер___
( підпис ) (ініціали та прізвище)

# РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота магістра: 104 с., 23 рис, 16 табл., 70 джерел, 3 додатки.

Об’єктом дослідження є система управління мотивацією та стимулювання персоналу ТОВ «МКМ СЕРВІС ЛТД». Предметом дослідження виступає теоретико-методичні засади та практичний інструментарій формування адаптованої мотиваційної політики.

Мета кваліфікаційної роботи полягає в теоретико-методичному обгрунтуванні та розробці практичної моделі оновленої мотиваційної політики для ТОВ «МКМ СЕРВІС ЛТД».

Завдання роботи: 1) узагальнити та систематизувати теоретико-методичні основи формування мотиваційної політики; 2) здійснити аналіз та оцінку ефективності мотиваційної політики та стимулювання персоналу на ТОВ «МКМ СЕРВІС ЛТД»; 3) запровадити інноваційні методи підвищення мотивації персоналу підприємства.

Методи дослідження: опитування, наукової абстракції, прийоми якісного аналізу та синтезу, індуктивний і дедуктивний підходи, спостереження, групування, структурування та узагальнення інформації.

Результати та їх новизна: удосконалено систему мотивації та стимулювання праці ТОВ «МКМ СЕРВІС ЛТД» в результаті поєднання методики стимулювання внутрішньої мотивації з об’єктивним вимірюванням результатів праці за допомогою методу експертної оцінки індивідуального внеску. Одержані результати та розроблені рекомендації становлять методичну основу для розвитку та вдосконалення персонал-технологій стимулювання та оцінки праці на вітчизняних підприємствах.

МОТИВАЦІЯ, ПЕРСОНАЛ, ЛЮДСЬКИЙ ПОТЕНЦІАЛ, МОТИВ, СИСТЕМНИЙ ПІДХІД, МОТИВАЦІЙНА МОДЕЛЬ, САМОДЕТЕРМІНАЦІЯ

# ABSTRACT

Master's qualification thesis: 104 pages, 23 figures, 16 tables, 70 sources, 3 appendices.

The object of the research is the motivation and incentive management system of LLC «MKM SERVICE LTD».

The subject of the research is the theoretical and methodological foundations and practical tools for forming an adaptive motivation policy.

The purpose of the qualification thesis is to provide theoretical and methodological justification and to develop a practical model of an updated motivation policy for LLC «MKM SERVICE LTD».

In accordance with the defined goal, the following tasks have been solved:

– generalized and systematized theoretical and methodological foundations of forming a motivation policy; highlighted organizational aspects of employee incentive mechanisms within the enterprise management system; conducted a comparative analysis of domestic and international experience in labor motivation;

– carried out an analysis and evaluation of the effectiveness of the motivation and incentive system at LLC «MKM SERVICE LTD»;

– identified requirements for improving employee incentive methods at LLC «MKM SERVICE LTD», and proposed innovative methods for strengthening employee motivation at the enterprise.

Research methods. To achieve the stated goal and accomplish the research tasks, a comparative method was applied, allowing for a juxtaposition of key provisions of various motivational theories, as well as the identification of common features and differences in their approaches to motivation. In addition, several specialized research methods were used: surveys, the method of scientific abstraction, techniques of qualitative analysis and synthesis, inductive and deductive approaches, as well as quantitative tools for evaluating economic indicators, including observation, grouping, structuring, and information generalization.

The information base of the study consists of scientific works on labor management and enterprise economics, monographic studies and articles by domestic authors, practical materials and official statistical data, and Internet resources. Information in the work is summarized and presented through tables, charts, and diagrams.

During the research, the following results characterized by scientific novelty were obtained:

*Improved:*

– clarified the definition of «labor motivation»; grouped and schematically presented major motivation theories; summarized and schematically demonstrated differences between domestic and foreign motivation systems, highlighting directions for improving motivation policies in Ukrainian enterprises, considering global practices; enhanced the motivation and incentive system of LLC «MKM SERVICE LTD» by combining internal motivation stimulation techniques with objective performance measurement using an expert assessment method of individual contribution. This hybrid incentive model integrates both objective indicators and psychological motivators.

*Further developed:*

– methodological justification for forming corporate social support under wartime challenges, including mechanisms of financial assistance and compensations that strengthen personnel loyalty and security.

The obtained results and proposed recommendations form a methodological basis for improving incentive and performance evaluation technologies at domestic enterprises, especially those operating in conditions of high uncertainty and seeking to strengthen internal workforce resilience.

The conclusions and recommendations provided in the master's qualification thesis can be used in the practical work of specialists and HR managers of enterprises in Zaporizhzhia and other regions of Ukraine who aim to objectify bonus systems and enhance psychological engagement of personnel.

The results of the qualification thesis have been presented in academic theses.

**ЗМІСТ**

ВСТУП …..…….....9
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ....…… 12
1.1 Мотивація персоналу: сутність, функції та теорії ……12
1.2 Організаційні аспекти стимулювання персоналу в системі управління підприємством…….……..25
1.3 Порівняння теоретичних аспектів українських та закордонних мотиваційних моделей.....…….……30
Висновки до 1 розділу……...37
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ТОВ «МКМ СЕРВІС ЛТД»…… ……..…….. 39
2.1 Аналіз організаційно-економічної діяльності ТОВ «МКМ СЕРВІС ЛТД»……..…….39
2.2 Характеристика системи управління персоналом на підприємстві ……47
2.3 Оцінка ефективності мотиваційної політики та стимулювання персоналу….……...54
Висновки до 2 розділу…… 66
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДІВ ПІДВИЩЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ…….68
3.1 Визначення вимог до вдосконалення методів стимулювання персоналу на ТОВ «МКМ СЕРВІС ЛТД»…….……..68
3.2 Впровадження інноваційних методів підвищення мотивації персоналу підприємства...……..83
Висновки до 3 розділу……...87
ВИСНОВКИ ……..88
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ …….……... 92
ДОДАТКИ……100

# ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ

ТОВ – Товариство з обмеженою відповідальністю

КІВ – коефіцієнт індивідуального внеску

SDT – теорія самодетермінації

ПДВ – податок на додану вартість

CVP-аналіз – (Cost-Volume-Profit) аналіз беззбитковості чи аналіз витрат, обсягів виробництва і прибутковості підприємства

# ВСТУП

Актуальність теми мотивації персоналу на підприємстві постійно зростає в умовах динамічного розвитку економіки, підвищення конкуренції та зміни пріоритетів працівників на ринку праці. Ефективна мотиваційна система є важливою умовою не лише підвищення продуктивності праці, але й досягнення стратегічних цілей підприємства, зокрема щодо зростання прибутковості, інноваційного розвитку та підвищення якості продукції.

Сучасні наукові дослідження вказують на те, що мотивація є багатофакторним і динамічним процесом, який має враховувати не лише матеріальні, а й нематеріальні потреби працівників. Мотиваційний моніторинг дозволяє виявити відповідність мотиваційної політики підприємства його стратегічним цілям, забезпечити ефективне використання людського капіталу, сформувати лояльність персоналу та сприяти зниженню плинності кадрів.

Управління мотивацією дозволяє не лише впливати на трудову поведінку персоналу, але й узгоджувати особисті цілі працівників із корпоративними завданнями. Це особливо актуально в сучасних умовах трансформації ринку праці, де дедалі більше уваги приділяється самореалізації, творчості, гнучкості умов праці та соціальній відповідальності роботодавця.

Сьогодні проблематика ефективної мотивації та стимулювання персоналу широко висвітлюється у науковій та публіцистичній літературі. Такий інтерес зумовлений необхідністю забезпечення соціальної активності працівників, розвитку їхнього творчого потенціалу, а також прагненням підприємств до зростання результативності та прибутковості діяльності. Упродовж останніх років з’явилася значна кількість досліджень як вітчизняних, так і зарубіжних авторів, присвячених цій темі. Зокрема, вітчизняні дослідники, такі як Лазоренко Т.В., Пермінова С.О. , Піддячий В.М., Мішина С.В., Біловодська О.А., Бондар Т.В., Шубалий О.М., Круглов В.В, Нікітіна К.С. підкреслюють важливість використання як класичних

(матеріальних стимулів), так і сучасних методів (корпоративна культура, кар'єрне зростання, соціальне визнання) стимулювання персоналу. В своїх працях науковці розглядали існують різні підходи до стимулювання окремих працівників і трудових колективів, серед яких важливе місце займають відомі моделі мотивації, що пояснюють поведінку персоналу та механізми спонукання до праці А. Маслоу, В. Врума, Блейка-Моутона, Д. Макгрегора, Ф. Герцберга, В. Зігерта і Л. Ланга, Д. Макклеланда, Портера-Лоулера, К. Левіна, Дж. О'Шонес. Ефективна система мотивації є чинником формування конкурентних переваг підприємства та засобом підвищення ефективності управлінських рішень.

Окрім того, враховуючи результати опитувань і практичний досвід, можна стверджувати, що ефективна мотивація сприяє не лише підвищенню індивідуальної результативності, а й зміцненню командного духу, поліпшенню соціально-психологічного клімату на підприємстві, а також формуванню стійкого іміджу роботодавця на ринку праці. Таким чином, мотивація персоналу сьогодні – це не лише інструмент підвищення продуктивності праці, а й необхідна складова стратегії сталого розвитку підприємства. Її наукове дослідження та практична реалізація є пріоритетними напрямами управління людськими ресурсами в будь-якій галузі економіки.

Метою дипломної роботи є розробка заходів щодо удосконалення системи мотивації та стимулювання праці працівників ТОВ «МКМ СЕРВІС ЛТД».

Під час написання кваліфікаційної роботи вирішені наступні завдання:

– здійснено аналіз літературних джерел щодо теоретичних засад мотивації та стимулювання праці персоналу організації;

– проаналізувано чинну систему мотивації та стимулювання працівників на підприємстві ТОВ «МКМ СЕРВІС ЛТД»;

– сформульовано вимоги до проєкту модернізації системи мотивації та стимулювання персоналу, розроблено проєкт удосконалення системи мотивації та стимулювання працівників підприємства.

Об’єктом дослідження є управління персоналом на ТОВ «МКМ СЕРВІС ЛТД». Предметом дослідження виступає мотиваційна політика персоналу.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети та виконання завдань у роботі було застосовані такі методи дослідження: опитування, метод наукової абстракції, прийоми якісного аналізу та синтезу, індуктивний і дедуктивний підходи, а також кількісні інструменти оцінювання економічних показників: спостереження, групування, та узагальнення.

Наукова новизна дослідження полягає в удосконаленні системи мотивації та стимулювання праці через розробку гібридної мотиваційної моделі, яка забезпечує синергію теорії самодетермінації, що фокусується на внутрішніх потребах особистості та методу експертної оцінки індивідуального внеску КІВ, який застосовується у щомісячному преміюванні. Це дозволяє перейти від простого фінансового заохочення до управління якістю мотивації персоналу.

Практична значущість дослідження полягає в можливості безпосереднього використання розроблених рекомендацій та інструментів у діяльності підприємств, що працюють в умовах нестабільності. Запровадження інструментів нематеріального стимулювання, орієнтованих на задоволення потреб в автономії та компетентності призведе до підвищення внутрішньої залученості, ініціативності працівників та підвищення їх продуктивності праці.

Апробація результатів дослідження. Основні положення та результати дослідження доповідалися й обговорювалися на Міжнародній науково-практичній конференції XIV Міжнародний круглий стіл «Інтеграція освіти, науки і бізнесу» (Запоріжжя, 2025).

Публікації. За матеріалами дослідження опубліковано 1 друкована праця: стаття «Порівняльна характеристика вітчизняного та зарубіжного досвіду у сфері мотивації трудових ресурсів» в колективній монографії «Інтеграція освіти, науки і бізнесу» (2025. Т.14).

# РОЗДІЛ 1
# ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ

## 1.1 Мотивація персоналу: сутність, функції та теорії

Мотивація праці персоналу є одним із ключових напрямів кадрової політики будь-якої організації. Ця тема посідає провідне місце за кількістю обговорюваних питань і є об'єктом наукових досліджень багатьох вітчизняних і зарубіжних учених.

У процесі свого розвитку поняття «мотивація» зазнало кількох етапів трансформації – від примітивної моделі заохочення та покарання, до сучасної концепції управління людськими ресурсами, яка розглядає працівника як стратегічно важливий елемент підприємства, що безпосередньо впливає на результативність його діяльності.

Ф. Лютенс визначає мотивацію як процес, що виникає внаслідок фізіологічної чи психологічної потреби або нестачі, яка стимулює поведінку та формує спонукання, спрямоване на досягнення конкретної мети чи отримання винагороди [27, 19].

О. Є. Кузьмін трактує мотивування як форму управлінської діяльності, що забезпечує спонукання як самого себе, так і інших працівників до дій, спрямованих на досягнення індивідуальних та організаційних цілей [28, 228]. З ним погоджуються Лазоренко Т.В., Пермінова С.О. і дають визначення мотивації як форми управлінської діяльності, спрямованої на стимулювання власної активності та залучення працівників до дій, орієнтованих на досягнення як власних, так і загальних цілей підприємства [31, 80].

У своїй науковій праці Іванов С.Л. підкреслює, що мотивація знижується у випадку, коли працівники не бачать прямого зв'язку між власними зусиллями та отриманими результатами. Відсутність такого взаємозв'язку

може бути зумовлена неправильною самооцінкою працівника, недостатнім рівнем підготовки чи навчання, а також обмеженістю його повноважень для виконання необхідних завдань [23, с. 22].

Піддячий В.М. підкреслює, що мотивація людської діяльності формується під впливом світоглядних установок, системи цінностей, індивідуальних характерологічних рис, рівня самосвідомості, а також життєвого й професійного досвіду. Крім того, на неї суттєво впливають інтелектуальні та психофізіологічні особливості особистості, що в сукупності надає мотиваційній сфері відносної стійкості. Умовно виділяють два її типи – зовнішню та внутрішню. Зовнішня мотивація зумовлена дією об'єктивних стимулів, що спонукають і регулюють поведінку людини ззовні. Внутрішня ж мотивація – це сукупність внутрішніх спонукань, які активізують і спрямовують діяльність особистості зсередини. Вона забезпечує енергійність, креативність та задоволення від процесу роботи, а досягнуті результати приносять відчуття радості та підвищують самооцінку. Водночас відсутність внутрішньої мотивації зумовлює відволікання, нестійку концентрацію, підвищену нервозність і значні втрати часу [44, с. 41].

В результаті аналізу основних підходів до аналізу сутності мотивації, сформоване власне визначення мотивації праці. Мотивація праці – це цілеспрямований процес формування такої поведінки працівників, яка забезпечує максимально повне досягнення як їхніх індивідуальних цілей, так і стратегічних завдань підприємства. Ефективність цього процесу значною мірою визначається вмінням керівника будь-якого рівня активізувати діяльність персоналу через посилення дії мотивуючих факторів та одночасне зниження або нейтралізацію демотивуючих чинників.

Поняття «мотивація» тривалий час ототожнювали зі стимулюванням, однак у сучасній науковій літературі його зміст істотно розширився. Сьогодні мотивацію розглядають як сукупність внутрішніх і зовнішніх чинників, що визначають активність людини; як комплекс різноманітних спонукань – потреб, інтересів, мотивів, цілей, установок, прагнень та ідеалів; а також як

процес спонукання працівників до діяльності, спрямованої на досягнення загальних цілей організації. Мотивування – це процес впливу на індивіда з метою спонукання до певної дії через активізацію відповідних мотивів. Залежно від мети, що переслідується, Колот А.М. виокремлює два основних типи мотивування [27]:

1. Операційне мотивування, яке спрямоване на виклик певних мотивів через зовнішній вплив, що спонукає людину до бажаних дій. Для ефективності важливо розуміти, які саме мотиви є актуальними для конкретного індивіда.

2. Стратегічне мотивування, яке передбачає формування мотиваційної структури особистості через виховання і розвиток, без прямого зв'язку з конкретними діями. Такий підхід потребує більших зусиль, але має довготривалі позитивні наслідки.

Мотивація праці – це свідомий вибір працівником певної поведінки під впливом комплексу зовнішніх (стимулів) і внутрішніх (мотивів) факторів.

Мотив – це матеріальна або ідеальна ціль, досягнення якої надає сенс діяльності суб'єкта. Мотиви є властивими людині та виступають внутрішніми чинниками, що спонукають її до дії. Усвідомлення мотиву вимагає внутрішньої роботи особистості. Колот А.М. відзначив ряд функцій, які виконують мотиви (рис.1.1).

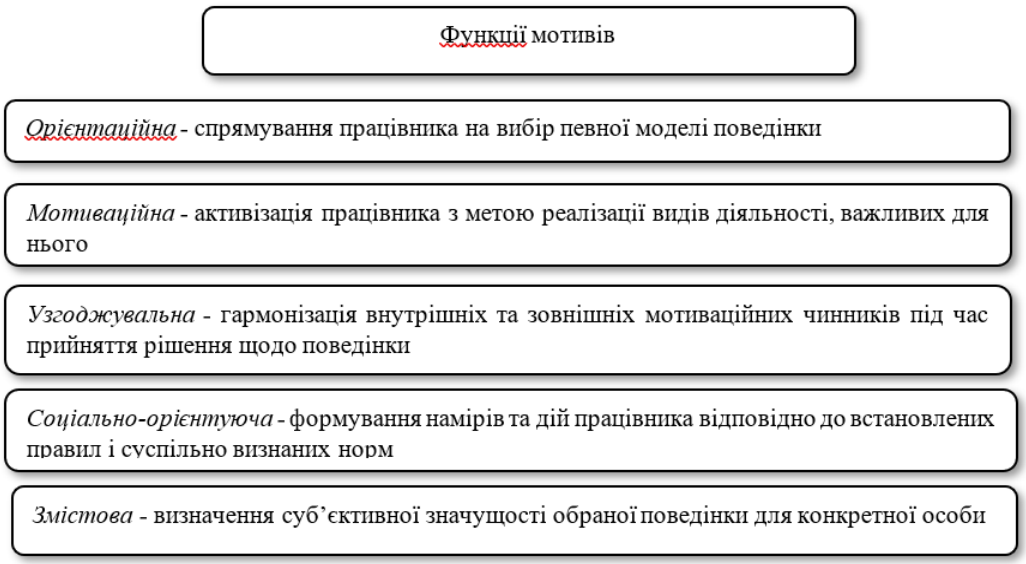



Рисунок 1.1 – Функції мотивів в трудовій діяльності [27, с.16]

Стимули – це зовнішні чинники, що виступають своєрідними «тригерами», актуалізуючи ті чи інші внутрішні потреби.

І мотив, і стимул виступають чинниками, що спонукають людину до дії, однак ці поняття не є тотожними та мають певні відмінності. Основою стимулу є зовнішні фактори – як матеріальні (грошові винагороди, премії, підвищення посадового окладу), так і нематеріальні (накази, розпорядження, інші адміністративні впливи).

Мотив, своєю чергою, також є спонуканням до дії, але він може грунтуватися як на зовнішніх стимулах, так і на внутрішніх особистісних причинах – інтересах, цінностях, почутті обов'язку, відповідальності, прагненні до самореалізації чи навіть докорах сумління. Стимул набуває сили мотиву лише тоді, коли він усвідомлений та прийнятий людиною.

На думку Мішини С.В, стимулювання праці варто трактувати як використання сукупності методів і засобів зовнішнього впливу, спрямованих на заохочення працівників до результативної та продуктивної діяльності [38, с. 583].

Тобто, стимулювання – це застосування системи стимулів для підвищення продуктивності праці. Найбільш поширеною формою у практиці менеджменту є матеріальне стимулювання. Проте важливо враховувати контекст і уникати переоцінки його ефективності, адже людина керується складною системою потреб, інтересів та цінностей.

Стимулювання праці тісно пов'язане із загальною системою мотивації персоналу. Воно має бути адаптоване до потреб, інтересів і можливостей працівника, що передбачає відповідність механізмів стимулювання до реального мотиваційного профілю.

Біловодська О.А. виокремлює у системі мотивації праці матеріальні, адміністративні та моральні стимули (рис 1.2) [11, 182].




Рисунок 1.2 – Система мотивації праці [7, с.182]

Матеріальна мотивація реалізується через механізми оплати праці та участі працівників у розподілі прибутків підприємства. Вона поділяється на пряму (преміювання, відрядна оплата, вручення подарунків) та непряму (організація харчування на підприємстві, надання житлових та транспортних пільг тощо).

Адміністративна мотивація грунтується на дотриманні трудової дисципліни та персональній відповідальності працівників, що включає застосування заходів заохочення та дисциплінарних стягнень, таких як зауваження, догани або звільнення.

Моральна мотивація передбачає формування позитивного ставлення працівників до підприємства шляхом визнання їх професійних якостей і досягнень, розвитку корпоративної ідентичності та відчуття значущості їх внеску.

Основними інструментами морального стимулювання є: можливість кар'єрного зростання, впровадження гнучких форм організації праці, а також залучення працівників до процесу ухвалення стратегічно важливих рішень.

Бондар Т.В. головними методами мотивації вказує: примус, винагорода і солідарність (табл. 1.1)[8].

Таблиця 1.1 – Головні методи мотивації [8]

| Методи мотивації | Сутність методу |
|---|---|
| Примус | Даний метод мотивації базується на створенні у працівника почуття страху перед можливими негативними наслідками, такими як зниження заробітної плати, накладення штрафних санкцій чи інші дисциплінарні заходи. |
| Винагорода | Цей підхід до мотивації грунтується на поєднанні матеріальних і нематеріальних заохочень, що спрямовані на стимулювання працівників до підвищення продуктивності та результативності їхньої діяльності. Він може передбачати підвищення заробітної плати, надання премій, бонусів чи інших форм матеріального заохочення, а також використання нематеріальних інструментів мотивації - публічного визнання досягнень, морального заохочення, створення можливостей для професійного розвитку, кар'єрного зростання та самореалізації працівників. |
| Солідарність | Формування у працівників особистісних цінностей і професійних орієнтирів, що узгоджуються з місією, цілями та етичними принципами організації. |

Успішне застосування мотиваційних інструментів потребує врахування низки чинників, що впливають на поведінку персоналу.

До них належать: рівень професійної компетентності, типологічні особливості особистості, ступінь самосвідомості та загальна освітченість, зовнішні соціально-економічні умови, а також психологічний мікроклімат у трудовому колективі.

Комплексна система мотивації персоналу має відповідати низці важливих вимог:

– врахування індивідуальних потреб та інтересів кожного працівника в межах трудового колективу;

– формування мотиваційно-стимулювального підгрунтя діяльності як на рівні зовнішнього, так і внутрішнього середовища підприємства;

– активний вплив на мотиваційну свідомість працівників.

Сучасні теорії мотивації поділяють на дві групи: змістовні та процесійні. Змістовні теорії мотивації спрямовані на визначення та класифікацію потреб людини, які виступають рушійною силою її діяльності (табл.1.2).

Таблиця 1.2 – Змістовні теорії мотивації [47, с.86]

| 1.Теорії потреб | |
|---|---|
| Представники | Основні тези |
| Г. Маррей | Поряд з органічними (первинними) потребами виокремлюються і вторинні (психогенні), які розглядаються як результат навчання та виховання: потребу в досягненні успіху, прояві агресії, прагненні незалежності та опору, у повазі та захисті, домінуванні й приверненні уваги, уникненні невдач, отриманні допомоги та взаєморозумінні, у пізнанні та поясненні тощо. |
| Е. Мейо | Увага приділяється нематеріальним стимулам і мотивам, особливо тим, що пов'язані з визнанням індивіда колективом та схваленням його дій з боку інших осіб. |
| А.Маслоу | Проблематика мотивації аналізується з позицій ієрархії потреб людини, серед яких виділяють: фізіологічні потреби; потребу в безпеці; соціальні потреби (належності, причетності, статусу, любові); потребу у повазі та визнанні; потребу в самоактуалізації. |
| К.Алдерфер | Теорія грунтується на трирівневій моделі потреб:<br>- існування (existence) – охоплює фізіологічні потреби та потреби безпеки;<br>- взаємовідносини (relatedness) – відображає потребу в міжособистісних контактах та взаємодії;<br>- зростання (growth) – включає потребу в самореалізації та визнанні.<br>Задоволення кожного з цих рівнів може відбуватися незалежно від інших. |
| 2. Теорія мотивації досягнення успіхів | |
| Представники | Основні тези |
| Д.Макклеланд, Д.Аткінсон, Х. Хекхаузен | Люди, орієнтовані на успіх, ставлять позитивні цілі, впевнені у власних силах, мобілізують ресурси та активно діють для досягнення результату, навіть після невдачі здатні підвищити ефективність. Натомість ті, хто уникає невдач, зосереджуються на запобіганні помилкам, діють невпевнено, уникають відповідальності та швидко втрачають мотивацію. Тому система управління має створювати умови, що підвищують імовірність успіху. |
| 3. Двофакторна теорія мотивації | |
| Представники | Основні тези |
| Ф.Герцберг | Існують два основні чинники мотивації:<br>1.Гігієнічні фактори – загальна політика компанії, система контролю та інспекцій, рівень винагороди за роботу, особистісні взаємозв'язки, умови праці.<br>2.Мотиватори – можливість досягнення успіху в роботі, кар'єрне зростання, визнання особистих заслуг, змістовність трудової діяльності, відповідальність за виконання доручених завдань.<br>«Гігієнічне» зовнішнє середовище та справедлива політика компанії здатні запобігти незадоволенню, але не можуть викликати психологічний підйом і відчуття задоволення. Останні формуються особливостями виробничих завдань та можливостями для особистісного розвитку. Людина, орієнтована на успіх, після невдачі зазвичай активізує свої зусилля й часто досягає навіть вищих результатів, ніж очікувалося, тоді як працівник, схильний фокусуватися на невдачах, за таких умов втрачає мотивацію. |

Розглянуті вище мотиваційні моделі не можна вважати абсолютно досконалими. Зокрема, класифікація потреб А. Маслоу має обмежене практичне застосування, оскільки не завжди дозволяє чітко пояснити поведінку людини чи визначити домінуючий мотив. Тому ієрархію потреб доцільніше трактувати як концептуальну основу для впорядкування знань. Є підстави стверджувати, що подібні ієрархічні структури властиві як для робітників, так і для управлінців, причому останні часто не реалізують потребу у визнанні та самовираженні [48, с.86].

Д. Макклеланд у своїх дослідженнях робив акцент не стільки на діях людини, скільки на особливостях її мислення. Для цього він використовував проєктивну методику, засновану на інтерпретації неоднозначних зображень: чим менш визначеним було зображення, тим виразніше в описі проявлялися внутрішні мотиви респондента. Учений дійшов висновку, що отримані інтерпретації можна згрупувати у три основні категорії: потреба у належності, потреба у владі та потреба в досягненні цілей чи успіху.

Мотиваційна концепція Ф. Герцберга постає як своєрідна модифікація орієнтації на пошук задоволення та уникнення неприємностей, де ключове поняття «задоволення» трансформується у «самовираження». Традиційні зауваження на адресу гедонізму (зокрема твердження, що людина не прагне безпосередньо задоволення чи уникнення неприємностей, а лише обирає дії, які зрештою до цього призводять) у даному випадку мають меншу актуальність.

Процесійні теорії мотивації грунтуються на припущенні, що поведінка людини зумовлюється не лише її потребами, а й сприйняттям конкретної ситуації, очікуваннями, пов’язаними з нею, оцінкою власних можливостей та прогнозом наслідків обраної лінії поведінки. На основі цього індивід ухвалює рішення щодо активних дій або бездіяльності. Такі теорії покликані продемонструвати керівникам, яким чином варто узгоджувати результати праці окремого працівника з відповідними винагородами (табл.1.3).

Таблиця 1.3 – Процесійні теорії мотивації [47, с.88]

| 1. Теорія сподівань (модель Врума) | |
|---|---|
| Представники | Основні тези |
| 1 | 2 |
| В.Врум, Л.Портер, Е.Лоурер | Очікування можна трактувати як суб'єктивну оцінку людиною ймовірності настання певної події. Мотивація формується під впливом трьох взаємопов'язаних чинників:<br>валентності – сили прагнення індивіда отримати певну винагороду,<br>сподівання – оцінки ймовірності того, що докладені зусилля призведуть до успішного виконання завдання,<br>інструментальності – переконання, що досягнення поставленої цілі буде належним чином винагороджене.<br>Взаємозв'язок цих факторів виражається формулою:<br>Валентність × Сподівання × Інструментальність = Мотивація.<br>Таким чином, мотивацію можна представити як добуток цих трьох показників, що відображає силу внутрішнього спонукання працівника до дії. |
| 2. Теорія справедливості | |
| С.Адамс | Працівники зазвичай оцінюють неупередженість дій менеджменту, зіставляючи результати своєї участі у виконанні робочих завдань із витраченими на їх досягнення зусиллями, а також порівнюючи отриману пропорцію (що не завжди відображає абсолютний рівень винагороди) з аналогічними пропорціями інших осіб.<br>Основна складність моделі справедливості полягає у здатності менеджменту правильно ідентифікувати, як працівники оцінюють власний трудовий внесок та його результати, визначити відповідні референтні групи, а також врахувати особливості сприйняття співробітниками співвідношення докладених зусиль і отриманих результатів. |
| 3. Теорія атрибуції | |
| Ф.Хайдер, Г.Келлі | Атрибуція – це процес інтерпретації та визначення людиною мотиваційних причин власної поведінки й дій інших осіб. Вона тісно пов'язана з чотирма ключовими цілями організаційної поведінки. У межах теорії атрибуції управління мотивацією полягає в тому, що менеджер спостерігає за поведінковими моделями працівників і їхніми наслідками, оцінюючи їх як конструктивні або деструктивні для організації. Розуміючи та діагностуючи поведінку підлеглих, менеджер здійснює причинну атрибуцію – визначає можливі причини їхніх дій, а на основі отриманої інформації прагне прогнозувати та впливати на їхню поведінку в майбутньому. |
| 4. Теорія Портера-Лоулера | |

Продовження таблиці 1.3

| 1 | 2 |
|---|---|
| Е.Портер, Л.Лоулер | –Рівень прикладених зусиль визначається цінністю очікуваної винагороди та впевненістю у наявності зв'язку між витратами зусиль і отриманим результатом.<br>–На досягнуті працівником результати впливають три ключові чинники: обсяг витрачених зусиль, індивідуальні здібності та особистісні характеристики, а також усвідомлення власної ролі у трудовому процесі.<br>–Досягнення необхідного рівня результативності може забезпечити як внутрішню винагороду (задоволення від роботи, відчуття компетентності, самоповагу), так і зовнішню (похвала керівника, премію, підвищення на посаді тощо).<br>–Працівники самостійно оцінюють ступінь справедливості отриманої винагороди.<br>–Задоволеність є результатом поєднання внутрішнього та зовнішнього винагородження з урахуванням його справедливості. |
| 5. Теорії «X» та «Y» Д. Мак-Грегора | |
| Д.Мак-Грегор | Політика та практика управління формуються під впливом двох протилежних підходів, що відображають уявлення менеджерів про ставлення працівників до роботи.<br>Теорія X грунтується на припущенні, що працівник має негативне ставлення до праці, тому його необхідно постійно контролювати, спрямовувати та стимулювати через загрозу покарання.<br>Теорія Y виходить із того, що люди за своєю природою не відчужені від цілей організації, володіють внутрішньою мотивацією, прагнуть до саморозвитку та готові брати на себе відповідальність. У такому випадку головне завдання керівника – створити умови, які сприятимуть усвідомленню та реалізації цих якостей. |

Теорія очікувань В. Врума підкреслює існування прямого взаємозв'язку між мотивацією працівника та рівнем його задоволення від результатів діяльності. Очікування отримання винагороди здатне підсилювати мотивацію, навіть якщо фактичні результати лише частково відповідають очікуванням. Основний акцент у ній зроблено на важливості винагороди та досягненні поставлених цілей. Теорія виходить із припущення, що зростання зусиль має сприяти підвищенню продуктивності та досягненню бажаних результатів [47, с.88].

Водночас вона має певні обмеження. Її недоліком є орієнтація на припущення, що докладені зусилля та результативність завжди забезпечать очікувану винагороду, тоді як у реальності на ефективність впливають

додаткові чинники, зокрема здатність працівника до навчання, рівень навантаження чи інші обставини. Якщо ж завдання є надто складним, винагорода відсутня або результат не має особистої цінності для працівника, рівень мотивації суттєво знижується.

Модель Портера-Лоулера має надзвичайно важливе значення як для теорії, так і для практики мотивації. Її основні положення демонструють, що мотивація не обмежується лише окремою ланкою причинно-наслідкового зв'язку, а охоплює цілий комплекс взаємопов'язаних елементів – зусилля, здібності, результати, винагороди, задоволення та сприйняття. Головний практичний висновок цієї моделі полягає у твердженні, що саме ефективна діяльність стає основою задоволення, а не навпаки. Це суперечить традиційним підходам багатьох дослідників, які вважають, що задоволення є передумовою високої продуктивності: мовляв, чим вищий рівень задоволеності працівників, тим результативніше вони працюють. У такій логіці часто не враховується реальна ефективність виконуваної роботи.

Аналіз концепцій «X» і «Y» Дугласа Макгрегора свідчить, що вони відображають дві протилежні управлінські парадигми [20, с.80].

Згідно з теорією «X», працівник байдужий до потреб організації та схильний чинити опір змінам. Натомість теорія «Y» виходить із того, що мотивація, прагнення до розвитку, готовність брати на себе відповідальність і орієнтація на досягнення організаційних цілей є внутрішньо притаманними людині, а завдання керівництва полягає у створенні умов для їх усвідомлення та розвитку.

Таким чином, прихильники теорії «X» роблять акцент на зовнішньому контролі, тоді як орієнтовані на теорію «Y» – на самоконтроль співробітників, поєднаний із системою періодичної звітності щодо результатів діяльності.

Отже, розбіжності, які висвітлюють різні дослідники стосовно теоретичних та практичних аспектів існуючих мотиваційних моделей, не применшують їх значущості. Навпаки, критика здебільшого спрямована на вдосконалення цих підходів. Життєздатність чи ефективність будь-якої моделі

може бути підтверджена лише в процесі практичного використання з урахуванням особливостей середовища, у якому вона реалізується.

Безперечно, відсутність мотиваційних моделей на українських підприємствах знижує результативність систем управління та зменшує соціально-економічну активність трудових колективів. Водночас необхідно враховувати, що такі моделі здатні мати як позитивний, так і потенційно негативний вплив на управління ресурсним потенціалом підприємства.

Систематизація змістовних і процесійних теорій мотивації свідчить, що ефективне управління трудовою поведінкою неможливе без урахування як потреб і внутрішніх мотивів працівників, так і їхнього сприйняття ситуацій, очікувань, оцінки справедливості винагород та взаємозв'язку між зусиллями, результатами і задоволенням. Інтеграція положень різних теорій у практику менеджменту дозволяє формувати комплексний підхід до стимулювання персоналу, підвищувати продуктивність праці та забезпечувати досягнення стратегічних цілей організації.

Сутність теорій мотивації зводиться до того, що працівник, розуміючи поставлені перед ним завдання та усвідомлюючи можливу винагороду за їх виконання, співвідносить це зі своїми потребами й ресурсами, після чого приймає рішення щодо здійснення певної діяльності.

На відміну від класичних теорій, які акцентують увагу на матеріальному стимулюванні, в теорії самодетермінації (SDT), яка розроблена Е. Десі та Р. Раяном [67], головна увага приділяється якості мотивації та її внутрішнім рушійним силам. Вважається, що працівник, який діє з власного інтересу та внутрішнього переконання, а не через зовнішні заохочення чи покарання, демонструє вищий рівень задоволеності й досягає кращих результатів у довгостроковій перспективі.

Ця теорія розглядає самодетермінацію не лише як здатність, а як фундаментальну вроджену психологічну схильність особистості. Ця схильність спонукає організм до поведінки, що сприяє розвитку його компетентності та гнучкої взаємодії із соціальним середовищем.

Для опису процесу, внаслідок якого поведінка індивіда поступово стає внутрішньо регульованою та автономною, теорія самодетермінації використовує термін «інтерналізація».

Підтримка цього процесу та розвиток оптимальної мотивації й особистого благополуччя залежать від задоволення трьох базових психологічних потреб:

– потреба в автономії: відображає необхідність відчувати себе ініціатором та першопричиною власних дій, а також мати свободу вибору шляхів виконання завдань.

– потреба в компетентності: передбачає прагнення відчувати власну ефективність, здатність досягати бажаних результатів та демонструвати майстерність.

– потреба в соціальній пов'язаності: відображає необхідність відчувати приналежність, піклування та розуміння з боку «значущих інших» (колег, керівництва), що забезпечує психологічну підтримку.

Сердюк Л. З. підкреслює, що самодетермінація у формуванні та розвитку особистості створює необхідні передумови для досягнення високих результатів діяльності, що, у свою чергу, сприяє зміцненню її психологічного благополуччя [50]. Психологічне благополуччя, яке можна розглядати як інтегральну самооцінку власної самоефективності за певних умов розвитку, виступає ключовим компонентом самодетермінаційного процесу. Воно дає змогу людині узгоджувати та мобілізувати наявні ресурси – здібності, особистісні риси, нереалізований потенціал і задатки – для ефективної організації життєдіяльності та досягнення визначених цілей.

Теорія самодетермінації (SDT) є однією з найбільш впливових сучасних концепцій в аспекті мотивації персоналу, оскільки вона пропонує менеджерам якісно інший підхід до стимулювання – не просто заохочення, а створення умов для внутрішньої залученості працівників.

## 1.2 Організаційні аспекти стимулювання персоналу в системі управління підприємством

Стимулювання праці як інструмент управління персоналом передбачає використання різноманітних форм і методів впливу на трудову поведінку працівників. Виокремлюють метеріальні та нематеріальні стимули.

Матеріальне стимулювання є одним із найефективніших засобів впливу на результативність працівників і підприємства загалом, оскільки розглядається не лише як відшкодування за витрачений час, зусилля та інтелектуальний внесок у досягнення корпоративних завдань, а й як свідчення цінності працівника для підприємства.

Матеріальне стимулювання прямо впливає на рівень самооцінки працівника, визначає соціальне становище та слугує індикатором особистісної й професійної реалізації.

Система матеріального стимулювання, узгоджена зі стратегічними та тактичними цілями компанії, дає змогу цілеспрямовано керувати мотивацією персоналу, підвищуючи його продуктивність та залученість.

Основним матеріальним стимулом є заробітна плата. Її основна частина виконує відтворювальну функцію, тоді як додаткова заробітна плата та інші виплати виконують стимулюючу роль, мотивуючи працівників до підвищення продуктивності.

Згідно із Законом України «Про оплату праці», заробітна плата складається з таких трьох головних компонентів [1]:

– основної заробітної плати;

– додаткової заробітної плати;

– інших заохочувальних та компенсаційних виплат (рис. 1.3).




Рисунок 1.3 - Склад заробітної плати згідно із Законом України «Про заробітну плату» [складено авторами на основі [1] ]

Основна заробітна плата – це оплата за виконання працівником своїх трудових обов'язків у межах встановлених норм (тривалості виконання робіт, обсягу виконаної роботи, надання сервісу, поставлених робіт, професійних обов'язків).

Вона визначається у вигляді тарифних ставок або відрядних розцінок для робітників та посадових окладів для службовців. До неї також входять: відсоткові чи комісійні нарахування залежно від обсягу прибутку, авторські гонорари працівникам творчих сфер, а також інші винагороди, що виплачуються відповідно до тарифних ставок чи розцінок.

Додаткова заробітна плата охоплює винагороди за роботу понад норми, досягнення у праці, прояв ініціативності та діяльність у складних умовах. Вона охоплює різні види додаткових виплат – доплати, надбавки, премії, а також гарантійні та компенсаційні винагороди, передбачені чинним законодавством.

Серед них: надбавки за кваліфікацію чи знання мов, премії за виконання та перевиконання плану, оплата роботи у святкові й вихідні дні, винагороди за вислугу років, забезпечення житлом та інші види стимулювання.

Інші заохочувальні та компенсаційні виплати виходять за межі обов'язкових норм і включають: премії за підсумками року, одноразові заохочення, матеріальну допомогу, компенсації за простій чи вимушені відпустки, винагороди за винаходи та раціоналізаторські пропозиції, додаткові соціальні пільги (додаткові відпустки, оплата навчання, лікування, відпочинку), а також кошти на придбання акцій чи викуп майна підприємства працівниками.

Як зазначає Ожиганова М.І., заробітна плата може зростати за рахунок різних факторів (табл.1.4.):

Таблиця 1.4 – Фактори впливу на зростання заробітної плати [43]

| Фактор | Зміст впливу |
|---|---|
| Оплата за тарифними ставками та окладами. | Вона визначається на основі тарифних угод, враховуючи складність і зміст роботи, рівень відповідальності, умови виконання, кваліфікацію й досвід працівника, а також ринкову ситуацію та вартість споживчих товарів. |
| Ринковий компонент | Формується в результаті домовленостей між роботодавцем і працівником, залежно від попиту на робочу силу та індивідуальних професійних якостей. |
| Доплати та компенсації | Надаються за роботу в складних чи шкідливих умовах, під впливом зовнішніх факторів (інфляція, зростання цін), за вечірні й нічні зміни, підвищену інтенсивність праці тощо. |
| Надбавки | Призначаються за перевищення норм виробітку, виконання завдань меншою кількістю працівників, особистий внесок у підвищення ефективності чи прибутковості підприємства, стабільно якісне виконання обов'язків, а також за виконання термінових чи відповідальних робіт. |
| Премії | Виплачуються за своєчасне та якісне виконання договорів і робіт, досягнення високих результатів, реалізацію інноваційних ідей, винахідництво чи раціоналізаторські пропозиції. Як і надбавки, премії напряму залежать від особистих результатів і частково можуть фінансуватися з фонду керівника. |
| Соціальні виплати | Включають різні види матеріальної підтримки та допомоги працівникам. |
| Дивіденди | Є доходом від акцій підприємства, що належать працівникам, розмір якого визначається видом цінних паперів, прибутковістю компанії та рішеннями акціонерів щодо розподілу доходів. |

Кривошеєва В.В. зауважує, що для того щоб гроші могли виконувати функцію дієвого мотиватора, на підприємстві мають бути дотримані кілька важливих умов [29, с.93]:

– гроші повинні мати реальну цінність для працівника;

– сприйматися як безпосередня винагорода за досягнуті результати;

– сума винагороди має здаватися суттєвою;

– керівництво повинно мати можливість заохочувати найбільш продуктивних співробітників більшою оплатою.

Проте на практиці ці вимоги рідко виконуються. Не всі працівники однаково реагують на фінансові стимули: для тих, хто орієнтується на самореалізацію чи внутрішні цінності, гроші відіграють другорядну роль. Натомість фінансова винагорода частіше впливає на тих, хто прагне задовольнити базові потреби, але її ефективність різко знижується, коли ці потреби вже забезпечені.

Слід враховувати, що рівень заробітної плати визначається переважно зовнішніми чинниками: загальними стандартами оплати, рівнем життя, фінансовим станом та перспективами компанії, а не лише особистим внеском працівника. У результаті навіть підвищення зарплати часто сприймається як незначне після сплати податків і не стає достатньо сильним мотиватором. Таким чином, через те що необхідні умови рідко поєднуються одночасно, гроші як основний інструмент мотивації не завжди є ефективними.

Багато керівників також віддають перевагу нематеріальним формам заохочення, до яких можуть входити: медичне страхування, компенсація витрат на мобільний зв’язок, забезпечення транспортом, організація харчування, оплата спортивних абонементів, пільгові кредитні програми, надання паркувальних місць та інші соціальні привілеї. Для управлінського персоналу такий пакет є вагомим конкурентним перевагами та інструментом формування командної роботи.

Шубалий О.М. вважає, що нематеріальні стимули можуть набувати різних форм, обмежуючись лише ресурсами організації та потребами

працівників. Якщо стимул відповідає потребам певної категорії персоналу, його мотиваційний ефект значно зростає. До таких методів належать: творче та організаційне стимулювання, розвиток корпоративної культури, моральне заохочення, додатковий вільний час, можливості для навчання та підвищення кваліфікації [61, с.300].

На думку Мішини С.В., нематеріальні стимули мають бути орієнтовані на розвиток професійних компетенцій і кваліфікації працівників, розкриття їх трудового потенціалу, підвищення соціального статусу, зростання задоволеності роботою та формування почуття причетності до компанії. У підсумку така система мотивації сприяє зміцненню лояльності персоналу та підвищує рівень кадрової безпеки організації [38, с.584].

Доцільно уточнити перелік методів нематеріального стимулювання.

Круглов В.В, Нікітіна К.С. виокремлюють такі ключові форми нематеріальної мотивації [30, с.421]:

– гуманізація праці – поєднання функцій основних і допоміжних процесів, покращення умов праці, запровадження гнучкого режиму роботи;

– надання індивідуалізованих завдань, орієнтованих на здібності та інтереси працівника;

– сприяння професійному та кваліфікаційному розвитку;

– мотивація через вільний час – можливість поділу щорічної відпустки, отримання додаткових днів відпочинку, робота за неповним робочим днем чи скороченим робочим тижнем.

Ожиганова М.І. до нематеріальних стимулів мотивації відносить [43]:

– креативне заохочення;

– організаційні методи стимулювання;

– розвиток корпоративної культури;

– мотивація через надання вільного часу;

– стимулювання шляхом навчання та підвищення кваліфікації;

– морально-етичне заохочення.

Матеріальні та нематеріальні стимули взаємодоповнюють одне одного. Наприклад, підвищення на посаді супроводжується зростанням заробітної плати та задоволенням моральних потреб через визнання.

Стимулювання персоналу вимагає індивідуального підходу з урахуванням особистих мотиваційних чинників кожного працівника. Завдання керівника – обрати найбільш результативні методи заохочення для досягнення цілей підприємства.

Ефективність стимулювання можна оцінювати за прямими показниками (продуктивність праці, рентабельність виробництва) та непрямими (психологічний клімат у колективі, рівень соціальної адаптації). Хоча непрямі показники важче виміряти, вони істотно впливають на залученість персоналу та результати його діяльності.

## 1.3 Порівняння теоретичних аспектів українських та закордонних мотиваційних моделей

Зарубіжна практика матеріального стимулювання персоналу є динамічною та постійно збагачується новими підходами й інструментами. Особливо відчутні інновації у цій сфері спостерігаються впродовж останніх двох десятиліть, що зумовлено низкою ключових факторів.

По-перше, глобалізація економіки та зростання конкуренції на ринках збуту зумовлюють необхідність децентралізації управління, переходу до більш гнучких і раціональних організаційних структур, а також ефективнішого використання трудових ресурсів.

По-друге, трансформації зовнішнього середовища та внутрішнього організаційно-економічного механізму діяльності компаній призвели до зменшення ролі жорсткого планування в управлінні персоналом та зниження рівня його «контрольованості». Натомість зростає значення виробничої демократії та самоврядування, що сприяє відходу від суто процесно-орієнтованих моделей управління.

По-третє, підвищення індивідуальної продуктивності у сучасних умовах можливе лише за чіткої постановки цілей та розширення автономії працівників, що потребує модернізації систем матеріальної мотивації. Оплата праці повинна бути індивідуалізованою та відображати особистий внесок кожного співробітника.

У більшості країн Західної Європи, США та Японії системи мотивації персоналу відіграють важливу роль в управлінні, і їхні підходи можуть ефективно впроваджуватися на українських підприємствах.

Японська модель мотивації персоналу сформувалася під впливом національних економічних і соціальних особливостей. Її головна риса – пріоритет зростання продуктивності праці над рівнем заробітної плати та орієнтація працівників на стабільність зайнятості [59].

Основою цієї моделі є довічний найм, що поєднує постійне навчання, ротацію та перекваліфікацію кадрів. Це створює ефективний мотиваційний механізм, який забезпечує підприємства кваліфікованими й лояльними працівниками.

Працівники зацікавлені у високій результативності, адже їхній добробут безпосередньо залежить від успіху компанії. Ротація кадрів знижує монотонність, зменшує втому та сприяє розвитку нових компетенцій.

Важливими цінностями для японців є якість виконання роботи й ділова репутація, тоді як недбалість вважається неприйнятною. Система мотивації в Японії відзначається гнучкістю та базується на трьох критеріях – професійна майстерність, вік і трудовий стаж. Заробітна плата складається з фіксованих складових, пов’язаних із віком і стажем, та змінної – залежно від рівня кваліфікації.

У США на більшості підприємств домінує погодинна система оплати праці, тоді як преміювання здебільшого стосується вищої управлінської ланки. Гнучка система винагород передбачає, що базова заробітна плата майже ніколи не знижується, а навпаки, може підвищуватися для працівників, чиї результати роботи оцінюються позитивно.

Американські компанії активно застосовують додатковий мотиваційний інструмент – участь у статутному капіталі через придбання акцій. Таке право отримують співробітники зі стажем від одного року. Акції купуються за ринковою ціною, причому їх обсяг може становити до 10% від річного заробітку працівника. Строк реалізації пакета акцій сягає 2 років і 3 місяців. Це стимулює персонал до зацікавленості у зростанні ринкової вартості акцій, що безпосередньо залежить від фінансових результатів компанії та її позицій на фондовому ринку. Таким чином, заробітна плата працівників стає пов'язаною з успішністю підприємства, що мотивує їх підвищувати продуктивність.

Оцінювання роботи персоналу відбувається щорічно шляхом атестації. У разі виявлення недоліків працівнику надаються рекомендації щодо їх усунення або попередження про можливе звільнення у випадку невиконання заходів із покращення. Остаточне рішення про звільнення ухвалює керівник, що перебуває вище за посадою від безпосереднього начальника.

Американські підприємства приділяють значну увагу вдосконаленню організації праці, стимулюванню персоналу, розвитку корпоративної культури та підвищенню ролі людського капіталу у виробництві. Успішні компанії акцентують увагу на залученні висококваліфікованих кадрів, виходячи з переконання, що результативність кожного працівника визначає ефективність підприємства загалом. Тому в США активно заохочують розвиток таких якостей працівників, як рішучість, самостійність у виконанні завдань, професійна майстерність, прагнення до успіху та кар'єрного зростання.

Європейська система управління персоналом поєднує риси японської та американської моделей. Її специфіка полягає в орієнтації на командну роботу під керівництвом менеджера. Якщо для американських компаній пріоритетом є генерація ідей і пошук шляхів їх реалізації, то для європейських підприємств основним завданням вважається створення умов для розвитку творчого потенціалу працівників та підтримка позитивного морально-психологічного клімату в колективі.

До ключових особливостей європейської моделі належать: вдосконалення організаційних структур управління для досягнення максимальної ефективності; орієнтація на потреби споживачів у формуванні асортименту продукції та послуг; забезпечення вільного обігу товарів і капіталу в межах країн ЄС.

Кадрові служби європейських підприємств виконують різноманітні функції, серед яких: управління персоналом, організація умов праці, соціальний захист, ведення кадрової документації та інші завдання.

Таблиця 1.5 – Основні аспекти мотиваційних моделей зарубіжних компаній [59,32,14]

| Модель | Характерні риси | Переваги | Недоліки |
|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Японська | –Філософія «кайдзен» (безперервне вдосоналення)<br>– Акцент на процесі, а не лише на результаті<br>– Система пропозицій працівників із преміюванням<br>– Взаємодія менеджерів і персоналу, колективний підхід | –Підвищення корпоративного духу та лояльності<br>– Сприяє довгостроковій стабільності та конкурентноспроможності<br>– Розвиток ініціативності та відповідальності працівників | –Високі вимоги до персоналу (постійні зусилля)<br>– Результати відчутні здебільшого у довгостроковій перспективі |
| Американська | – Система «оцінки заслуг» (індивідуальна результативність)<br>–Використання систем преміювання (Скенлон, Ракера)<br>– Гнучкі бонуси, залежні від ефективності працівника<br>– Додаткові нематеріальні стимули (харчування, транспорт, пільги) | – Висока індивідуальна зацікавленість у результаті<br>– Можливість швидкого кар’єрного зростання<br>– Зростання мобільності персоналу | – Конкуренція може підвищувати стресовість<br>– Нерівність між працівниками з однаковою кваліфікацією |

Продовження таблиці 1.5

| 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|---|---|---|
| Шведська | – Модель соціальної рівності<br>– Політика солідарної зарплати: однакова оплата за однакову працю<br>– Мінімізація розриву між високими та низькими доходами<br>– Участь у прибутку (щорічні або відстрочені премії) | – Високий рівень соціальної справедливості<br>– Зниження соціальної напруги в колективі<br>– Сприяє стабільності й продуктивності праці | – Обмежена індивідуальна мотивація до вищих результатів<br>– Може знижувати стимул для високопродуктивних працівників |
| Англійська | – Партнерські відносини між працівником і підприємцем<br>– Поєднання грошової та акціонерної форми оплати<br>– Залежність зарплати від прибутку підприємства<br>– Премії залежать від виробітку, якості та сумарних показників | – Зацікавленість у результатах компанії (участь у капіталі)<br>– Підвищення відповідальності за ефективність праці<br>– Соціальні бонуси (додаткові відпустки, навчання, допомоги) | – Високий рівень залежності від прибутку компанії<br>– Може зростати ризик фінансової нестабільності працівників |
| Французька | Індивідуалізація мотивації<br>– Багатофакторна оцінка (знання, виробіток, якість, ініціативність, дотримання правил)<br>– Вплив стажу, віку, освіти на оплату<br>– Система штрафів за порушення дисципліни | – Справедлива оцінка завдяки комплексним критеріям<br>– Стимулює професійний розвиток і дисципліну<br>– Сприяє підвищенню якості праці | – Надмірна бюрократизація оцінювання<br>– Система штрафів може знижувати мотивацію<br>– Складність у впровадженні та адмініструванні |

Подібно до зарубіжних компаній, на українських підприємствах мотивація визнається ключовим чинником продуктивності, конкурентоспроможності та загального успіху підприємства, використовуються як матеріальні, так і нематеріальні стимули – зарплата, бонуси, соціальні гарантії, можливості росту, престиж роботи, визнання.

В Україні, як і в міжнародному просторі, росте увага до індивідуалізації мотиваційних систем, до адаптації до потреб конкретних працівників або груп.

Відмінності мотивації на українських підприємствах полягають у поєднанні матеріальних та нематеріальних стимулів, однак їхня структура значною мірою залежить від розміру, форми власності та галузі діяльності підприємства.

Для великих компаній характерним є акцент на фінансових інструментах мотивації – заробітній платі, преміях та бонусах, що доповнюються системами соціальних гарантій (медичне страхування, навчання, корпоративні заходи). Натомість на малих та середніх підприємствах переважає індивідуалізований підхід, де важливу роль відіграють нематеріальні стимули: гнучкий графік роботи, кар'єрні перспективи, визнання досягнень.

Водночас українські підприємства часто відзначаються недостатньою системністю у впровадженні мотиваційних програм: відсутність чітких критеріїв преміювання або нерівномірний розподіл бонусів може знижувати ефективність стимулювання.

Додатково, на характер мотиваційних підходів суттєво впливають зовнішні умови, зокрема воєнний стан, який змістив акценти у бік забезпечення безпеки, стабільності зайнятості та соціальної підтримки персоналу.

Водночас сучасні українські компанії дедалі частіше мусять інтегрувати інструменти психологічної підтримки та розвиткові програми, щоб сприяєти зміцненню корпоративної культури й підвищенню стійкості працівників до стресових факторів.

Таким чином, основна відмінність полягає у балансі між матеріальною та нематеріальною мотивацією, який у різних підприємствах формується по-різному та відображає рівень їх організаційної зрілості й ресурсних можливостей (рис. 1.4) [62,52, 22].

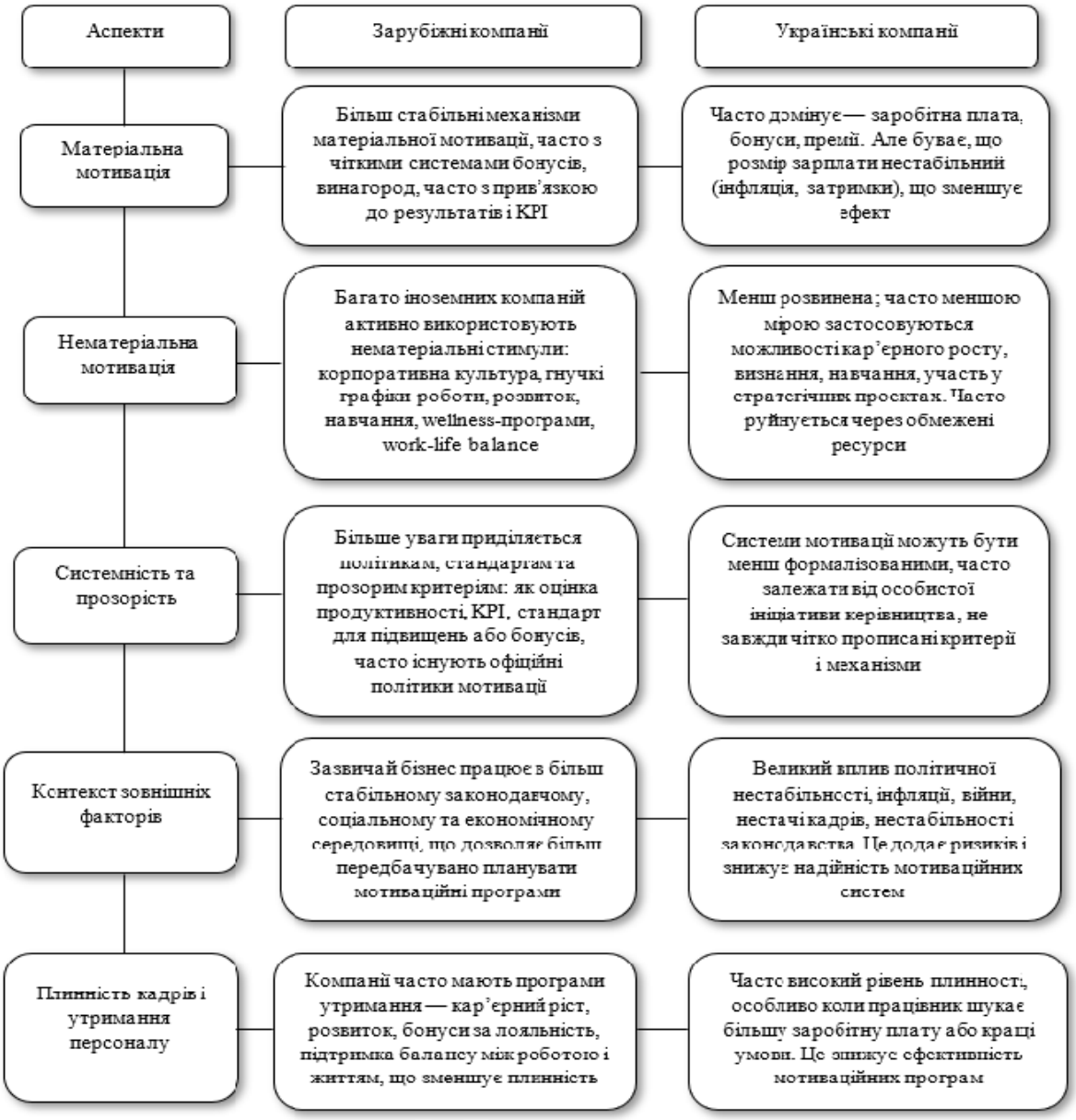



Рисунок 1.4 – Відмінність мотивації на українських підприємствах в порівнянні із зарубіжними компаніями [62,52, 22]

Українським підприємствам слід більше інвестувати в нематеріальні стимули: розвиток навичок, можливості кар'єри, визнання, гнучкість, якість управління, корпоративну культуру. Важлива системність та прозорість мотиваційних механізмів: чіткі KPI, зрозумілі правила, відкрита комунікація. Це допомагає підвищити довіру працівників і ефективність.

Необхідно враховувати економічні та соціальні виклики – інфляцію, невизначеність, вартість життя, стресові фактори, особливо в умовах кризи чи війни. Мотиваційні програми мають бути адаптивними.

Зарубіжний досвід показує, що поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів (гнучкий графік, навчання, розвиток, підтримка, компенсація ризиків) дає кращі результати, ніж акцент лише на зарплаті.

Висновки до розділу 1

Ефективно організована система мотивації на підприємстві є ключовою умовою його стабільного функціонування, оскільки саме високомотивований персонал виступає рушієм реалізації стратегічних завдань, досягнення виробничих і фінансових цілей.

Теоретичні підходи до вивчення мотивації свідчать, що жодна з існуючих теорій не є універсальною – ефективна система мотивації має грунтуватися на комплексному поєднанні матеріальних і нематеріальних стимулів.

Матеріальні стимули (заробітна плата, премії, бонуси) залишаються базовим елементом мотивації, проте в сучасних умовах їх доповнюють фактори нематеріального характеру: визнання, розвиток, гнучкість та корпоративна підтримка.

Організаційні аспекти мотивації передбачають побудову системи, яка враховує специфіку підприємства, його розмір, вид діяльності, кадрову структуру та соціально-психологічні особливості колективу. Ефективна система стимулювання персоналу має забезпечувати прозорість, справедливість і зв’язок між результатами праці та винагородою, що підвищує довіру працівників до керівництва.

Зарубіжний досвід доводить, що сучасні компанії орієнтуються на персоналізацію мотиваційних інструментів – адаптацію стимулів до потреб і цінностей конкретних працівників. Українським підприємствам доцільно

активніше використовувати нематеріальні мотиватори: навчання, кар'єрне зростання, розвиток корпоративної культури, психологічну підтримку та гнучкі умови праці.

У сучасних умовах воєнного стану в Україні мотиваційна політика повинна враховувати психологічну нестабільність, підвищену потребу у безпеці та соціальній підтримці працівників. Корпоративна етика, довіра та командна взаємодія стають визначальними елементами системи мотивації, що забезпечують моральну стійкість персоналу в умовах кризи.

Раціональне управління трудовим потенціалом через удосконалення інструментів мотиваційного впливу на працівників є стратегічним чинником розвитку підприємства, адже саме від рівня зацікавленості працівників залежить продуктивність праці, рівень ефективності виконання поставлених завдань та ступінь реалізації стратегічних цілей організації.

# РОЗДІЛ 2
# АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ТОВ «МКМ СЕРВІС ЛТД»

## 2.1 Аналіз організаційно-економічної діяльності ТОВ «МКМ СЕРВІС ЛТД»

Компанія «МКМ Телеком» була заснована на початку 1990-х років як спільне підприємство СРСР та німецької компанії Siemens. У ті часи під брендом Siemens випускались одні з найефективніших телекомунікаційних станцій EWSD, що використовувалися в галузі зв'язку. Проте у 2009 році Siemens вивів свої активи зі спільних підприємств по всьому світу. У відповідь на це керівництво ухвалило рішення зберегти накопичений роками досвід, клієнтську базу та головне – кваліфіковану команду. Так, 1 вересня 2009 року виникла компанія ТОВ «МКМ СЕРВІС ЛТД», яка з моменту заснування суттєво розширила штат, підвищила професійний рівень співробітників, а також розширила географію діяльності та спектр наданих послуг, має статутний капітал у розмірі 202 000 гривень, керівник компанії – Сароян Вартан Агванович.

Адреса реєстрації компанії ТОВ «МКМ СЕРВІС ЛТД» – 07300, Вишгородський р-н, Київська обл., місто Вишгород, вулиця Шолуденка, будинок, 19. Метою діяльності ТОВ «МКМ СЕРВІС ЛТД», як і інших видів бізнесу, є отримання прибутку та максимальне задоволення потреб клієнтів в якісному зв'язку.

Обрана форма оподаткування – загальна система, при цьому підприємство є платником ПДВ. За критеріями подання фінансової звітності ТОВ «МКМ СЕРВІС ЛТД» відноситься до малих підприємств.

Для досягнення поставлених цілей і виконання своїх завдань Товариство провадить такі основні види діяльності:

33.20 Установлення та монтаж машин і устаткування;

33.12 Ремонт і технічне обслуговування машин і устаткування промислового призначення;

42.22 Будівництво споруд електропостачання та телекомунікацій;

43.21 Електромонтажні роботи;

43.29 Інші будівельно-монтажні роботи;

43.99 Інші спеціалізовані будівельні роботи, н.в.і.у.;

46.52 Оптова торгівля електронним і телекомунікаційним устаткованням, деталями до нього;

49.41 Вантажний автомобільний транспорт;

61.10 Діяльність у сфері проводового електрозв'язку;

61.20 Діяльність у сфері безпроводового електрозв'язку;

71.12 Діяльність у сфері інжинірингу, геології та геодезії, надання послуг технічного консультування в цих сферах;

95.12 Ремонт обладнання зв'язку.

Найвищим органом управління є загальні збори Учасників. В ТОВ «МКМ СЕРВІС ЛТД» два Учасника, частки у статутному капіталі яких становлять по 50%. Керівництво оперативною діяльністю Товариства здійснюється одноосібним виконавчим органом – генеральним директором. Діяльність ТОВ «МКМ СЕРВІС ЛТД» регламентується низкою нормативно-правових документів, які визначають правові засади функціонування товариства з обмеженою відповідальністю в Україні.

Трудові відносини в ТОВ «МКМ СЕРВІС ЛТД» оформлюються шляхом укладання трудових договорів відповідно до норм чинного трудового законодавства України, включно з вимогами щодо мінімального рівня оплати праці. Розмір заробітної плати визначається підприємством самостійно на основі затвердженого штатного розпису.

Компанія бере на себе зобов’язання створювати та підтримувати безпечні умови праці та несе відповідальність за шкоду, завдану здоров’ю чи працездатності працівників у встановленому законом порядку.

Основні послуги, які надає компанія, наведено на рис.2.1.

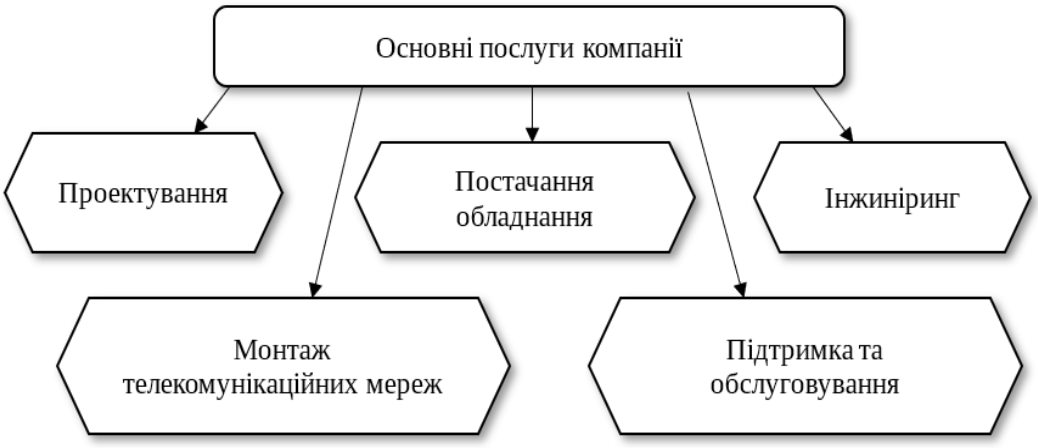



Рисунок 2.1 – Основні послуги компанії [складено авторами на основі [63]]

Проєктування телекомунікаційних мереж включає розробку індивідуальних рішень з урахуванням специфіки об'єкта та вимог клієнта.

Постачання обладнання вбачає забезпечення сучасним телекомунікаційним обладнанням від провідних світових виробників.

До монтажу телекомунікаційних мереж відносяться виконання монтажних робіт будь-якої складності з дотриманням усіх стандартів та нормативів.

До сервісу підтримки та обслуговування відносять надання цілодобової технічної підтримки та обслуговування встановлених систем.

Інжинірингові послуги включають надання консультацій та технічної підтримки у сфері інжинірингу, геології та геодезії.

За період з 2022 по 2024 роки підприємство мало тенденцію до зменшення надання послуг та продаж обладнання. Найбільшу частку в загальному обсязі наданих послуг становлять монтаж телекомунікаційних мереж та постачання обладнання.

Постачання обладнання у 2023 році мало зниження на 27% у порівнянні з 2022 роком. В 2024 році – практично без змін (-0.4%) у порівнянні з 2023 роком (рис.2.2).

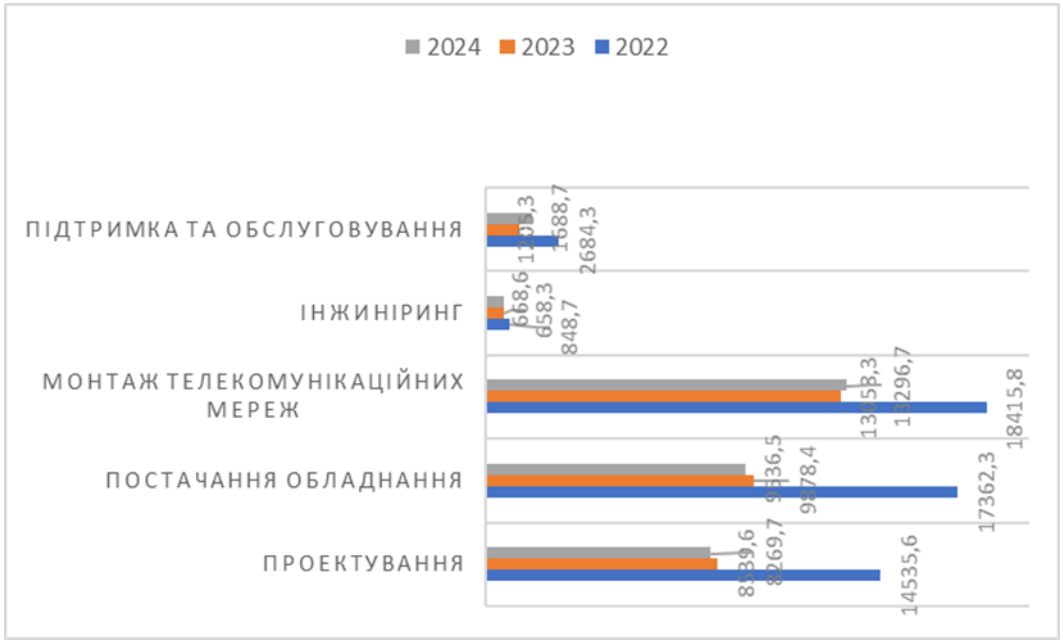



Рисунок 2.2 – Динаміка продажу товарів та послуг за 2022-2024 роки [складено авторами на основі [63]]

Монтаж телекомунікаційних мереж – єдиний сегмент із стабільним зростанням: +4,5% у 2023 році, +45,3% у 2024 році. Це свідчить про активну цифрову трансформацію, розширення мереж, будівництво інфраструктури.

Проектування займає середню частку наданих послуг, проте показує падіння на 42% за 2022-2024 роки.

Найменші показники у послуг з підтримки та обслуговування та інжинірингу, він залишається малим сегментом, але стабільним, – попит є, але вузькоспеціалізований. Спостерігається невелике зниження протягом періоду (~19% загалом за 2022–2024 роки).

Підприємство реалізувало проєкти з побудови мереж урядового зв’язку в Казахстані та Туркменістані, а також створило віртуального мобільного оператора в Чехії.

В Україні ТОВ «МКМ СЕРВІС ЛТД» виступає ключовим партнером провідної китайської корпорації Huawei, займаючись розгортанням мереж мобільного зв'язку третього та четвертого поколінь, а також мережевої інфраструктури для телекомунікаційних операторів і інтернет-провайдерів.

Крім того, компанія у співпраці з британськими партнерами розвиває низку перспективних напрямів, таких як електронне здоров'я (eHealth) і телемедицина, захищені системи цифрового радіозв'язку, технології виявлення та протидії дронам, а також системи управління безпілотними літальними апаратами. ТОВ «МКМ СЕРВІС ЛТД» бере участь у реалізації масштабних ініціатив у межах концепцій Smart City і Safe City.

В табл. 2.1 наведено динаміку показників балансу ТОВ «МКМ СЕРВІС ЛТД» за 2022-2024рр.

Таблиця 2.1 – Організаційно-економічні показники ТОВ «МКМ СЕРВІС ЛТД» за 2022-2024рр. [складено автором на основі [63]]

| Фінансовий показник | 2022р., тис.грн | 2023р., тис.грн | Абсолютне відхилення 2023р. до 2022р., тис.грн | Темп приросту у 2023р. до 2022р., % | 2024р., тис.грн. | Абсолютне відхилення 2022р. до 2019р., тис.грн | Темп приросту 2024р. до 2023р., % |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| Необоротні активи | 3378,2 | 2674,3 | -703,9 | -20,8 | 2126,1 | -548,2 | -20,5 |
| Оборотні активи | 5972,5 | 6495,2 | 522,7 | 8,7 | 5763,0 | -732,2 | -11,3 |
| Гроші та їх еквіваленти | 16369,0 | 10735,7 | -5633,3 | -34,4 | 7409,6 | -3326,2 | -30,9 |
| Нерозподілений прибуток | 17302,4 | 10904,6 | -6397,8 | -36,9 | 4363,7 | -6540,9 | -60,0 |
| Поточна кредиторська заборгованість | 10195,9 | 7892,4 | -2303,5 | -22,6 | 7002,3 | -890,1 | -11,3 |

Продовження таблиці 2.1

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Чистий дохід від реалізації продукції | 53846,7 | 33339,9 | -20506,8 | -38,1 | 33460,2 | 120,3 | 0,4 |
| Собівартість реалізації | 42383,6 | 26367,1 | -16016,5 | -37,8 | 28093,0 | 1725,9 | 6,5 |
| Чистий прибуток | -1443,6 | -6397,8 | -4954,2 | -343,2 | -6540,9 | -143,1 | -2,2 |
| Кількість працівників | 59 | 59 | 0 | 0 | 49 | -10 | -16,9 |

Необоротні активи підприємства за період з 2022–2024рр зменшилися з 3378,2 тис.грн до 2126,1 тис.грн. Оборотні активи зменшились в 2024 році в порівнянні з 2023 роком на 732,2 тис.грн, тобто на 11,3%. Також спостерігається скорочення грошових коштів в 2024 році в порівнянні з 2023 роком на 30,9%. Загальна вартість активів знизилася на 34% з 2022 по 2024 рік, що може вказувати на продаж або знецінення частини майна. Скорочення активів може обмежити можливості для інвестицій та розвитку.

Поточні борги ТОВ «МКМ СЕРВІС ЛТД» за період оцінки в динаміці зменшилися з 10195,9 тис. грн. до 7002,3 тис. грн. Зниження обсягу зобов’язань може свідчити про погашення боргів або зменшення кредитного навантаження. У 2023 році дохід підприємства зменшився на 38,1% порівняно з 2022 роком, що може свідчити про втрату частини ринку або зменшення обсягів замовлень, при цьому собівартість скоротилась з 42383,6 тис грн. у 2022 році до 26367,1 тис.грн. в 2023 році, а саме на 37,8%. У 2024 році чистий дохід в порівнянні з 2023 роком збільшився на 120,3 тис.грн., тобто на 0,4%, собівартість зросла з 2023 по 2024 рік на 6,5%. Незначне зростання доходів у 2024 році порівняно з 2023 роком може вказувати на початок стабілізації фінансового стану.

Компанія демонструє негативний фінансовий результат протягом трьох років поспіль, зокрема, чистий збиток у 2024 році склав понад 6,5 млн грн. Це негативно впливає на ринкову конкурентноздатність в перспективі для ТОВ

«МКМ СЕРВІС ЛТД». Постійні збитки можуть свідчити про неефективну бізнес-модель або високі операційні витрати.

Кількість працівників зменшилася з 59 у 2022 – 2023 роках до 46 у 2024 році, що може бути наслідком оптимізації витрат або зменшення обсягів діяльності. Зменшення кількості працівників може вплинути на здатність компанії виконувати великі проекти або обслуговувати клієнтів на належному рівні.

Оцінювання фінансового стану ТОВ «МКМ СЕРВІС ЛТД» за 2022–2024 роки здійснювалося за трьома основними напрямами:

– Аналіз ліквідності, який розраховується як співвідношення обсягу наявних грошових коштів до величини короткострокових зобов’язань.

– Аналіз рентабельності, що визначається діленням чистого прибутку підприємства на суму чистого доходу від реалізації за звітний період.

– Аналіз фінансової стійкості та автономії, який розраховується як відношення власного капіталу до загальної вартості активів.

В табл. 2.2 наведено ключові фінансові індикатори фінансового стану ТОВ «МКМ СЕРВІС ЛТД» за 2022-2024 роки [34].

Таблиця 2.2 – Показники фінансового стану ТОВ «МКМ СЕРВІС ЛТД» за 2022–2024рр. [складено авторами на основі [63]]

| Показник | 2022 | 2023 | 2024 | Абсолютне відхилення, 2024 до 2022р |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Власні кошти, тис.грн | 16369,0 | 10735,7 | 7409,6 | -221,3 |
| Власний капітал, тис.грн | 20202,1 | 13804,3 | 7263,4 | 962,5 |
| Загальна сума активів, тис.грн | 33513,3 | 25180,8 | 22115,5 | 677,5 |
| Чистий прибуток, тис.грн | -1443,60 | -6397,8 | -6540,9 | -349,4 |
| Чистий дохід від реалізації, тис.грн | 53846,7 | 33339,9 | 33460,2 | -2407,3 |

Продовження таблиці 2.2

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|
| Поточні зобов’язання, тис.грн | 10195,9 | 7892,4 | 7002,3 | -285,0 |
| Коефіцієнт автономії | 0,6 | 0,5 | 0,3 | -0,3 |
| Рентабельність діяльності | -0,03 | -0,2 | -0,2 | -0,17 |
| Ліквідність | 1,6 | 1,4 | 1,1 | -0,5 |

Коефіцієнт автономії відображає частку власного капіталу у загальному обсязі джерел фінансування підприємства. Зниження з 0,6 до 0,3 свідчить про зменшення фінансової незалежності підприємства. У 2022 році підприємство фінансувалося переважно за рахунок власного капіталу, але у 2024 вже 70% активів фінансується за рахунок позикових коштів, що значно підвищує фінансові ризики.

Показники рентабельності є від’ємними протягом трьох років, що вказує на збиткову діяльність підприємства. Особливо негативним є різке падіння у 2023 році до – 20%, яке збереглося і в 2024 році, що свідчить про нездатність підприємства генерувати прибуток і можливі системні проблеми в бізнес-моделі, ціноутворенні або витратах.

Поточний коефіцієнт ліквідності демонструє тенденцію до погіршення. Хоча значення вище критичного рівня (1,0), але наближення до нього в 2024 році означає, що підприємство може втратити здатність своєчасно покривати короткострокові зобов’язання у разі погіршення фінансового стану.

Оцінювання фінансових результатів підприємства за 2022–2024 рр. за показниками рентабельності, ліквідності, стану активів, величини власного капіталу, чистого прибутку та чисельності персоналу свідчить про поступове зниження загальної ефективності його господарської діяльності. ТОВ «МКМ СЕРВІС ЛТД» перебуває в зоні фінансового ризику через поступове зменшення фінансової стійкості та прибутковості. Незважаючи на формально достатній рівень ліквідності, погіршення всіх трьох основних фінансових

індикаторів свідчить про негативну динаміку і потребу в терміновому фінансовому оздоровленні.

## 2.2 Характеристика системи управління персоналом на підприємстві

ТОВ «МКМ СЕРВІС ЛТД» функціонує як сучасне підприємство з чітко структурованою організаційною моделлю управління, що дозволяє ефективно координувати виробничі процеси, впроваджувати інновації та забезпечувати якісне надання послуг (рис.2.3).

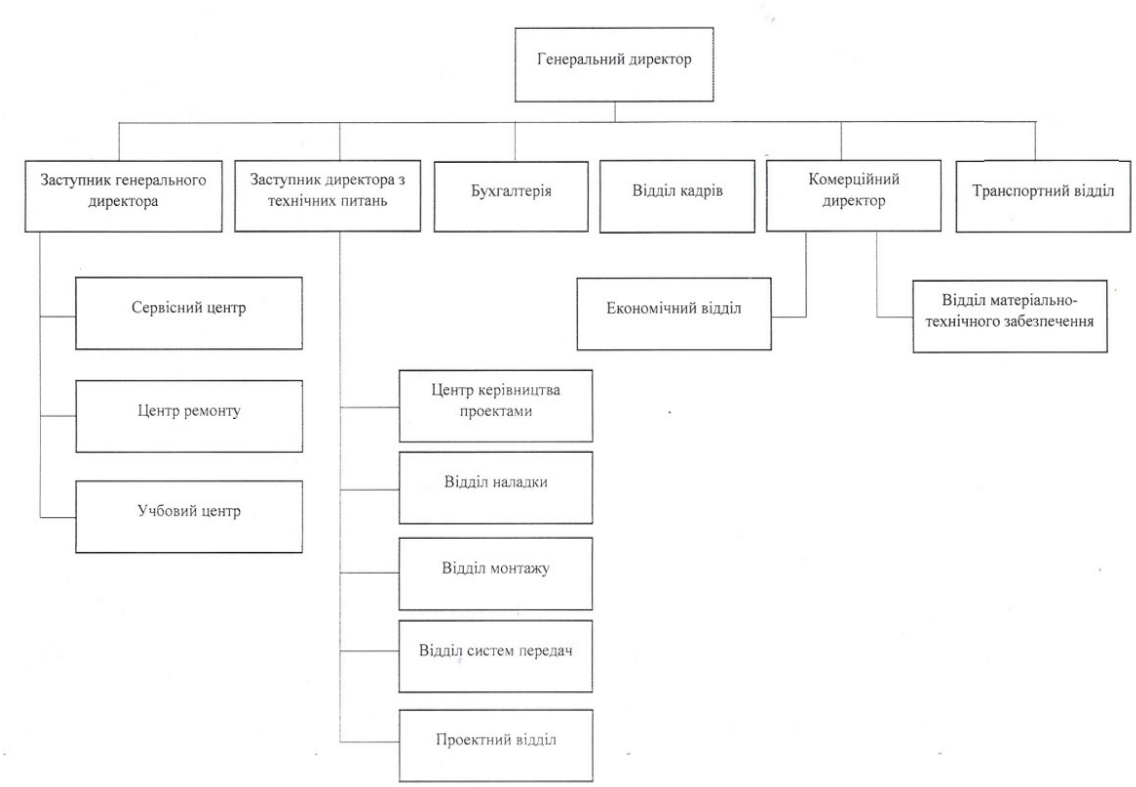



Рисунок 2.3 – Структура організації ТОВ «МКМ СЕРВІС ЛТД» [63]

На чолі структури знаходиться Генеральний директор, який здійснює загальне керівництво підприємством. Безпосередньо йому підпорядковуються ключові підрозділи: заступники директора, бухгалтерія, відділ кадрів, комерційний директор, транспортний відділ та економічний відділ. Такий

розподіл управлінських функцій дозволяє оперативно приймати рішення та забезпечує прозорість відповідальності.

Значну частину управлінських повноважень з технічного забезпечення діяльності підприємства зосереджено у сфері відповідальності заступника директора з технічних питань, до якого підпорядковані структурні одиниці, що безпосередньо формують виробничу потужність підприємства. Зокрема, центр керівництва проектами, відділ монтажу, відділ наладки, відділ систем передач, проектний відділ – ці підрозділи забезпечують комплексну реалізацію технічних завдань від проєктування до впровадження.

У межах виробничого процесу значну увагу приділено інноваціям, які реалізуються через модернізацію технологічного обладнання, використання сучасних програмних продуктів у проектуванні систем передач, впровадження енергоефективних рішень у монтажних роботах. Проектний відділ активно застосовує CAD-системи, що значно пришвидшує етап підготовки технічної документації та підвищує точність розрахунків.

Важливою складовою успішної діяльності підприємства є високий рівень сервісу. Заступник генерального директора курує сервісний центр, центр ремонту та учбовий центр, які формують систему технічної підтримки клієнтів. Центр ремонту виконує оперативне обслуговування обладнання, а учбовий центр здійснює підготовку та підвищення кваліфікації персоналу.

Відділ матеріально-технічного забезпечення, підпорядкований комерційному директору, виконує функції щодо забезпечення виробничих підрозділів необхідними ресурсами. У тісній співпраці з транспортним відділом формується ефективна логістична система, яка дозволяє своєчасно доставляти матеріали та комплектуючі до місць виконання робіт.

Виробничий процес на ТОВ «МКМ СЕРВІС ЛТД» із надання послуг з монтажу систем зв’язку охоплює кілька послідовних етапів, починаючи від отримання замовлення і завершуючи отриманням оплати від замовника.

Організаційна структура ТОВ «МКМ СЕРВІС ЛТД» відображає досить високий рівень спеціалізації підрозділів та їхню взаємодію, що створює

передумови для ефективного функціонування виробничого процесу та впровадження інновацій.

Економічна служба ТОВ «МКМ СЕРВІС ЛТД» – це комплексний аналітичний та управлінський орган, який забезпечує ефективне функціонування підприємства на всіх етапах - від проєктування до сервісного обслуговування.

Економічна служба ТОВ «МКМ СЕРВІС ЛТД» має декілька підрозділів (рис.2.4).




Рисунок 2.4 – Структура економічної служби ТОВ «МКМ СЕРВІС ЛТД» [складено авторами на основі [63]]

Загальні функції економічної служби включають:

– планування та прогнозування господарської діяльності;

– контроль за економічною доцільністю витрат;

– оптимізацію фінансових потоків;

– формування цінової політики;

– участь у тендерах (обґрунтування комерційних пропозицій);

– визначення точок беззбитковості та розрахунок рентабельності;

– економічне супроводження інвестиційних проєктів;

– аналіз ризиків, побудова моделей «що-якщо».

До функцій планово-економічного сектору відносяться: розробка бізнес-планів, кошторисів; аналіз витрат та прибутковості проєктів; визначення собівартості послуг; формування тарифів і цін; контроль виконання планових показників. Бюджетно-фінансовий сектор має наступні функції: планування грошових потоків; контроль за виконанням бюджетів структурних підрозділів; аналіз фінансової стабільності; взаємодія з банками та інвесторами.

До функцій сектору матеріально-технічного постачання відносяться: економічна оцінка закупівель; аналіз цін на обладнання; порівняльна оцінка постачальників; контроль витрат на логістику та складування. Сектор економіки виробництва і монтажу відповідає за: оцінку ефективності монтажних бригад; контроль витрат по об'єктах; аналіз виробничих коефіцієнтів (нормогодини, продуктивність); формування економічних звітів по проєктах. Сектор аналітики та звітності будує аналітичні звіти (прибутки/збитки, KPI), автоматизує збір даних, готує управлінську та фінансову звітність, проводить статистичний аналіз ринку.

Персонал є ключовим активом будь-якого підприємства, і саме від ефективності його використання значною мірою залежить результативність діяльності організації та рівень її конкурентоспроможності. Саме трудові ресурси активізують матеріальні компоненти виробництва, забезпечуючи створення продукції, її вартості та доданої вартості у формі прибутку.

На ТОВ «МКМ СЕРВІС ЛТД» регламентація трудових відносин здійснюється на підставі наказу директора про прийняття на роботу, штатного розпису та колективного договору.

Підприємство функціонує за п’ятиденним робочим графіком з 9:00 до 17:00, з перервою на обід з 12:00 до 13:00.

Рішення щодо кадрових питань – прийняття на роботу, переведення, встановлення посадових окладів – ухвалюються власником або уповноваженим органом згідно зі штатним розписом, посадовими інструкціями та внутрішніми нормативними документами. Кадрова служба відповідає за підбір персоналу, підготовку кадрових документів (накази, розпорядження, довідки), аналіз якісного складу працівників і підготовку відповідної звітності. Штатний розпис підприємства, що розробляється бухгалтером, має конфіденційний статус.

На основі показників, поданих у таблиці 2.3, можна сформулювати узагальнені висновки щодо рівня ефективності використання трудового потенціалу на підприємстві, яке досліджується [63].

Таблиця 2.3 – Використання трудових ресурсів ТОВ «МКМ СЕРВІС ЛТД» [складено авторами на основі [63]]

| № | Показник | 2022 | 2023 | 2024 | Абсолютне відхилення за 2022-2024 рр. |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. | Середньоспискова чисельність, осіб | 59 | 59 | 49 | -10 |
| 2. | Прийнято працівників, осіб | 1 | 2 | 0 | -1 |
| 3. | Вибуло працівників, осіб | 1 | 2 | 10 | 9 |
| 4. | Коефіцієнт плинності кадрів, % | 1,7 | 3,3 | 20,4 | 18,7 |
| 4. | Коефіцієнт постійності складу персоналу | 98,3 | 96,7 | 79,6 | -18,7 |
| 5. | Фонд оплати праці, тис.грн. | 22116,4 | 22056,3 | 18538,7 | -3577,7 |
| 6. | Середньомісячна заробітна плата, тис.грн | 31,24 | 31,15 | 31,53 | 0,29 |
| 7. | Чистий дохід від реалізації, тис.грн | 53846,7 | 33339,9 | 33460,2 | -20386,5 |
| 8. | Продуктивність праці, тис.грн/чол | 912,7 | 565,1 | 682,9 | -229,8 |

У 2022–2023 роках загальна кількість працівників на підприємстві залишалась сталою – 59 осіб. У 2024 році спостерігалося зниження чисельності персоналу до 46 осіб, що пов’язано з високим рівнем плинності

кадрів, зменшенням обсягу реалізації продукції підприємства, зниженням рентабельності, а тому потребі в скороченні штату. Коефіцієнт плинності кадрів зріс на 18,7% за період з 2022–2024 роки. Продуктивність праці мала тенденцію до зниження у 2023 році в порівнянні з 2022 роком, в 2024 році показник покращився на 20,8% в порівнянні з 2023 роком, проте зниження продуктивності праці за період 2022–2024 роки становить 25,2%.

Фонд оплати праці скоротився за період з 2022–2024 роки на 3577,7 тис.грн, тобто на 16,2%. Проте, розмір середньої заробітної плати в 2023 році порівняно з 2022 роком майже не змінився, а в 2024 році порівняно з 2023 роком зріс на 1,2%.

Кадровий розподіл між працівниками адміністративного та виробничого відділу станом на кінець 2024 року наведено на рис.2.5.




Рисунок 2.5 – Розподіл персоналу ТОВ «МКМ СЕРВІС ЛТД» за категоріями у 2024 році [складено авторами на основі [63]]

У відсотковому співвідношенні на ТОВ «МКМ СЕРВІС ЛТД» переважають фахівці виробничої та технічної сфери. Так, на кінець 2024 року загальна чисельність працівників становила 49 осіб, з них працюючі в адміністрації підприємства – 15 осіб, виробничий персонал – 34 особи, з них стажерів – 5 осіб.

Розподіл персоналу ТОВ «МКМ СЕРВІС ЛТД» за статтю наведений на рис. 2.6.

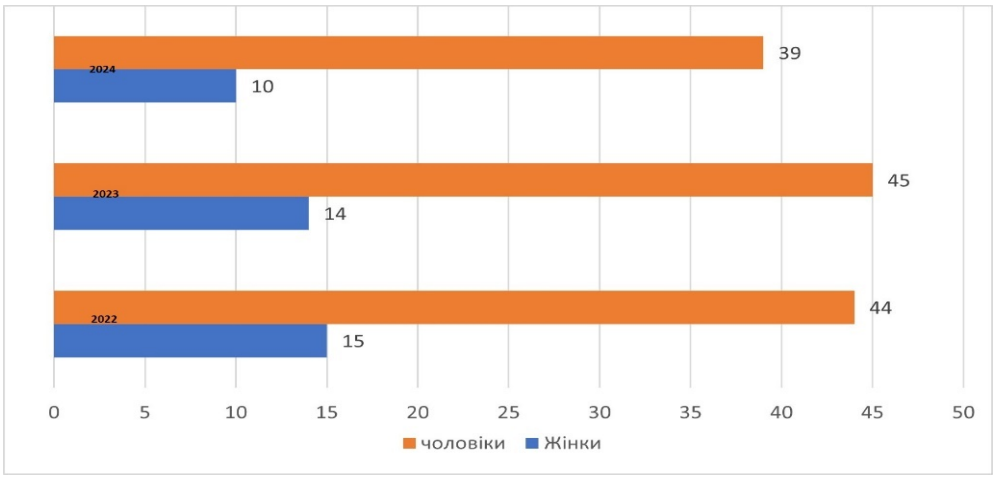



Рисунок 2.6 – Розподіл персоналу за статтю за 2022-2024 роки [складено авторами на основі [63]]

На підприємстві переважна більшість чоловічого персоналу. Пропорційність складу за період з 2022 –2023 роки майже не змінювалась: 25% жінки і 75% чоловіки, а в 2024 році структура дещо змінилася і жінки становили 20% від загальної чисельності, а чоловіки – 80% відповідно.

Структуру персоналу за віком наведено в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Структура працівників за віком за 2022-2024 роки [63]

| Показник | 2022 р. | 2023р. | 2024р. | Відносне відхилення, % | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | | | 2023р.до 2022 р. | 2024р. до 2023р. |
| Середня чисельність працівників, осіб | 59 | 59 | 49 | 0 | -16,9 |
| В тому числі: | | | | | |
| до 45 років | 23 | 25 | 20 | 8,7 | -20,0 |
| 46-60 років | 31 | 27 | 21 | -12,9 | -22,2 |
| старше 60 років | 5 | 7 | 8 | 40,0 | 14,3 |

В структурі персоналу ТОВ «МКМ СЕРВІС ЛТД» спостерігається тенденція зміни переваги чисельності персоналу віком від 46–60 років на кінець 2022 року з 31 особи до 21 особи на кінець 2024 року. На кінець 2024 року чисельність осіб віком до 45 років, та осіб від 46–60 років майже в рівних часках. Водночас є зміна у чисельності персоналу старше 60 років: зростання чисельності з 2022 року по 2024 рік на 14,3%.

## 2.3 Оцінка ефективності мотиваційної політики та стимулювання персоналу

Наразі ТОВ «МКМ СЕРВІС ЛТД» використовує наступну мотиваційну політику (рис.2.7).




Рисунок 2.7 – Мотиваційна політика на ТОВ «МКМ СЕРВІС ЛТД» [складено авторами на основі [63]]

Основою матеріальної мотивації на ТОВ «МКМ СЕРВІС ЛТД» є стабільна заробітна плата та система додаткових заохочень. Премії

нараховуються на основі підсумків діяльності за рік, що дозволяє пов’язати особисті зусилля працівника з загальними досягненнями організації.

Працівникам підприємства надається матеріальна допомога у важливі життєві моменти. Працівники отримують грошові виплати у випадках: народження дитини, укладення шлюбу, смерті близьких родичів. Також підприємство надає путівки до дитячих таборів для дітей працівників – одна з форм соціальної підтримки, яка є особливо актуальною в період літніх канікул, це знижує фінансове навантаження на родини працівників та свідчить про соціальну орієнтованість компанії; новорічні подарунки для дітей працівників – важливий елемент формування корпоративної культури, який позитивно сприймається співробітниками як ознака турботи про їхні родини.

Ці виплати демонструють увагу компанії до соціальних потреб працівників, формуючи почуття турботи та підтримки з боку роботодавця.

У якості нематеріального стимулювання мотивації, ТОВ «МКМ СЕРВІС ЛТД» влаштовує корпоративні заходи, що поліпшує загальну дружню атмосферу. Також керівництво долучається у професійного зростання персоналу, надаючи змогу відвідувати навчальні семінари, підвищувати кваліфікацію.

Застосування подібної мотиваційної політики на ТОВ «МКМ СЕРВІС ЛТД» дозволяє досягати певні позитивні результати: утримання рівня звільнень та збереження кваліфікованих кадрів; формування позитивного іміджу роботодавця; зміцнення корпоративної ідентичності та командного духу.

Для оцінки рівня задоволення працівників існуючими умовами праці, з’ясування особистих потреб та побажань щодо покращення умов праці, проведено анкетування фахівців технічно-виробничого та адміністративного сектору.

В анкеті пропонувалося відповісти на 10 запитань (додаток А). До анкетування залучено 30 працівників, які пропрацювали на підприємстві

більше 9 місяців. За результатами опитування складено матрицю відповідей (додаток Б).

На перше запитання про рівень задоволеності роботою на підприємстві більшість опитуваних висловили своє задоволення. В питанні анкети не було сегментовано, чим саме задоволений працівник: знаряддями праці, робочим місцем, логістичною доступністю розташування місця роботи, або наявністю столових приміщень (рис.2.8).

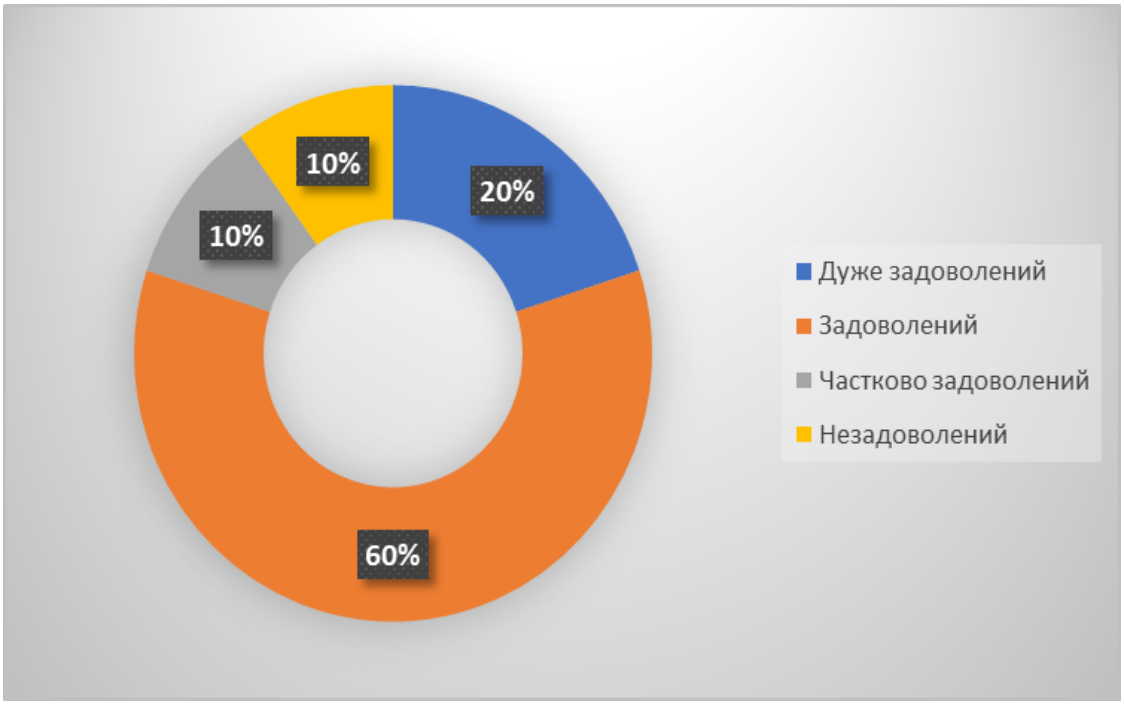



Рисунок 2.8 – Рівень задоволення працівників умовами праці на ТОВ «МКМ СЕРВІС ЛТД» [складено авторами]

Кожен анкетований відповів, чи вважає він взагалі комфортними умови праці особисто для себе.

На питання, чи вважають працівники свою роботу важливою, більшість респондентів відповіли «так» (рис.2.9)

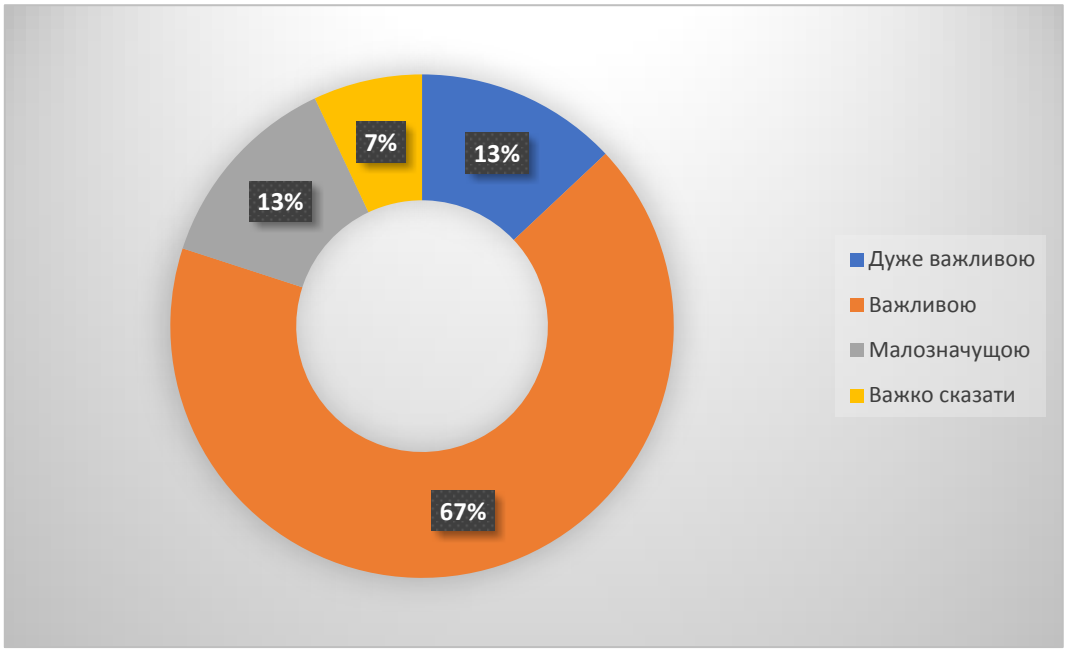



Рисунок 2.9 – Рівень відчуття самозначущості працівників [складено авторами]

До факторів, які найбільше впливають на мотивацію до роботи, опитувані віднесли рівень заробітної плати, умови праці та безпеку та можливість професійного розвитку (рис.2.10)

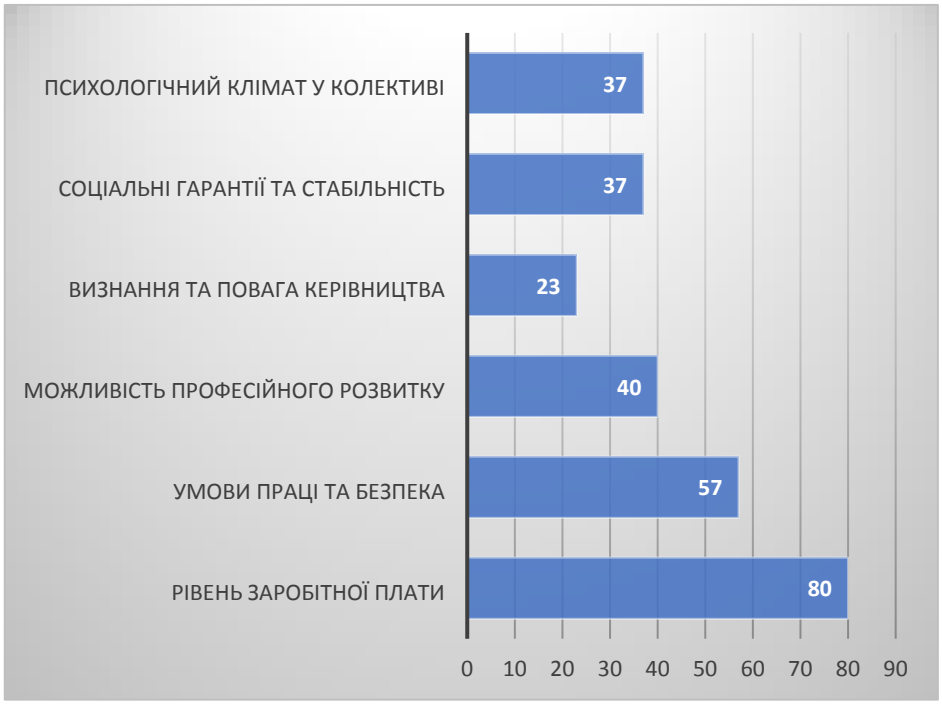



Рисунок 2.10 – Фактори впливу на мотивацію праці персоналу підприємства [складено авторами]

На питання про вплив воєнного стану на рівень мотивації, більшість опитуваних відповіли про її зниження (рис.2.11).

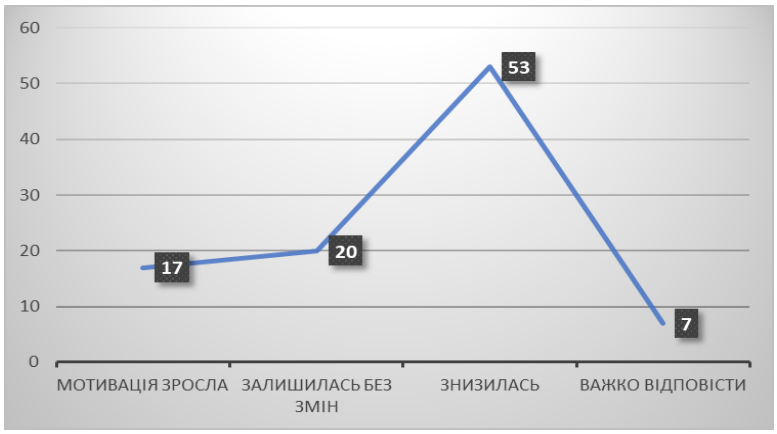



Рисунок 2.11 – Рівень мотивації працівників ТОВ «МКМ СЕРВІС ЛТД» [складено авторами]

Більшість опитуваних мають ознаки емоційного виснаження. Емоційне вигорання – це стан глибокого фізичного й психологічного виснаження, що формується через тривалий, безперервний стрес або надмірні професійні вимоги. Для нього характерні постійна втома, зниження мотивації, байдужість до щоденних обов'язків та помітне падіння ефективності роботи.

За результатами опитування, більшість працівників вказують на підтримку з боку керівництва в умовах військового стану (рис.2.12)

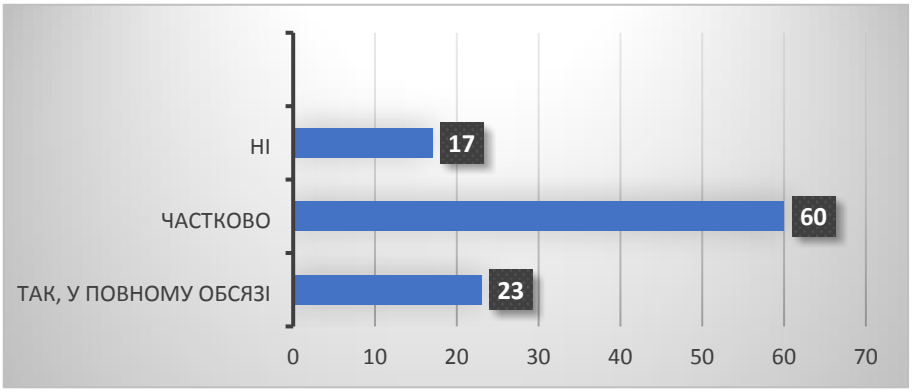



Рисунок 2.12 – Рівень підтримки (моральної, фінансової, організаційної) з боку керівництва компанії в умовах військового стану [складено авторами]

ТОВ «МКМ СЕРВІС ЛТД» надає бронювання своїм працівникам в умовах військового стану.

На важливість дотримання корпоративної етики на підприємстві вказали 77% опитуваних (рис.2.13).




Рисунок 2.13 – Значущість корпоративної етики для працівників ТОВ «МКМ СЕРВІС ЛТД» [складено авторами]

20% опитуваних вважають дотримання корпотативної етики малозначущим, а 3% – взагалі неважливим.

Людина проводить значну частину свого життя на роботі, тому надзвичайно важливим є те, у яких умовах здійснюється її професійна діяльність, якою є психологічна атмосфера в колективі, а також характер ділових і міжособистісних взаємин між працівниками.

Морально-психологічний клімат в організації має вагомий вплив на особистість працівника: сприятливе середовище здатне мотивувати до ефективної праці, підвищувати настрій, формувати відчуття впевненості та підтримки. Натомість несприятливий клімат може викликати емоційне

виснаження, знижувати рівень активності, ініціативності та призводити до моральних і виробничих втрат.

Морально-психологічний клімат анкетовані оцінюють як сприятливий (рис 2.14).

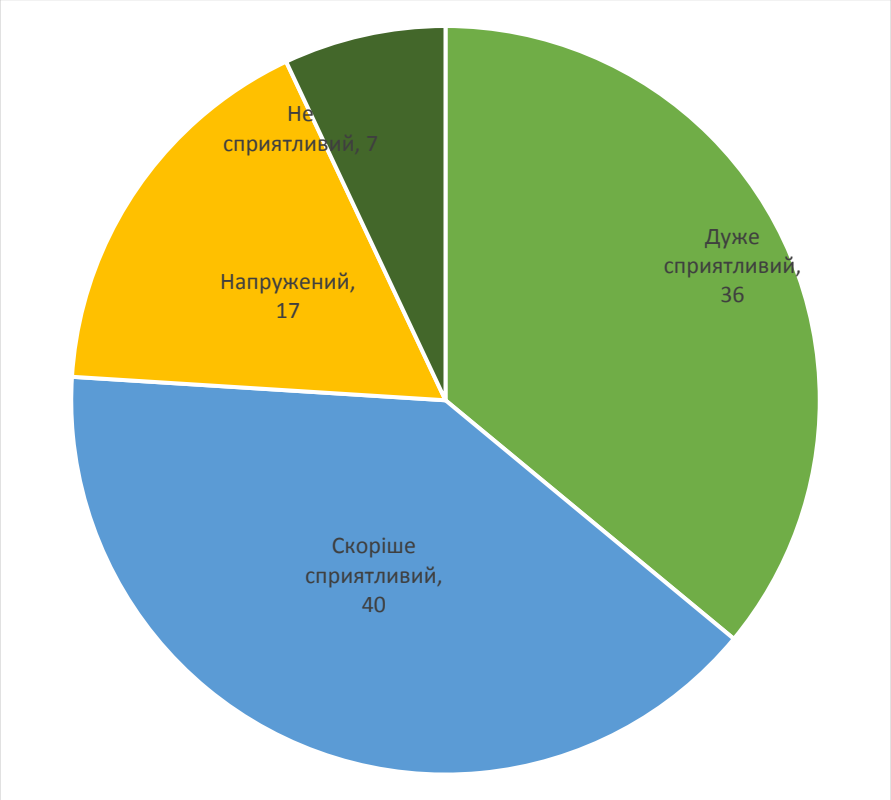



Рисунок 2.14 – Оцінка працівниками рівня морально-психологічного клімату на підприємстві [складено авторами]

Напруженою психологічну атмосферу вважають 17% опитуваних. Не сприятливою – 7%. Взагалі на підприємстві гарний загальний емоційний фон, дружні відносини в колективі. Але треба враховувати що 24% персоналу знаходяться у стані стресу.

На питання чи мають працівники змогу висловлювати свою думку або пропозиції стосовно виробничих процесів 47% опитуваних відповіли, що такої можливості не мають, 30% – що їх думка не враховується (рис 2.15).

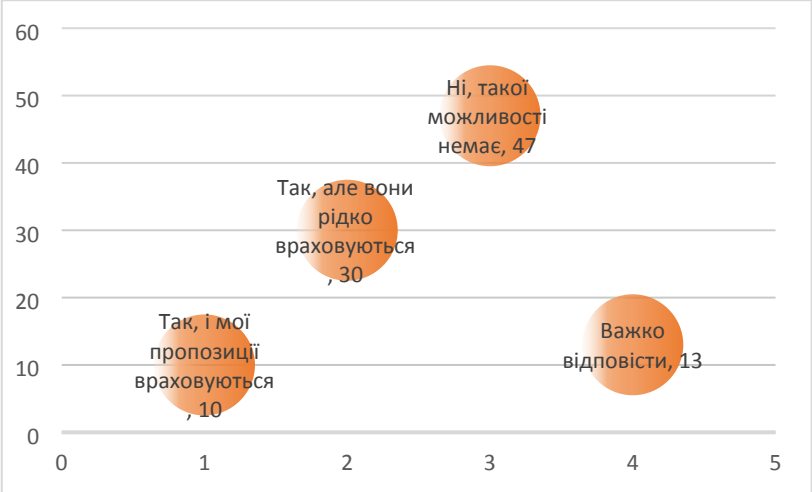



Рисунок 2.15 – Можливість висловлювати свої пропозиції щодо покращення роботи або умов праці на ТОВ «МКМ СЕРВІС ЛТД» [складено авторами]

Тобто результати опитування показують, що більшість працівників рідко можуть висловлювати незгоду з рішеннями керівництва.

Це свідчить про наявність певної ієрархічної культури у трудових відносинах, де підпорядкованість і нерівність сприймаються як норма. Формально керівництво є відкритим для спілкування, однак реальна доступність залишається обмеженою.

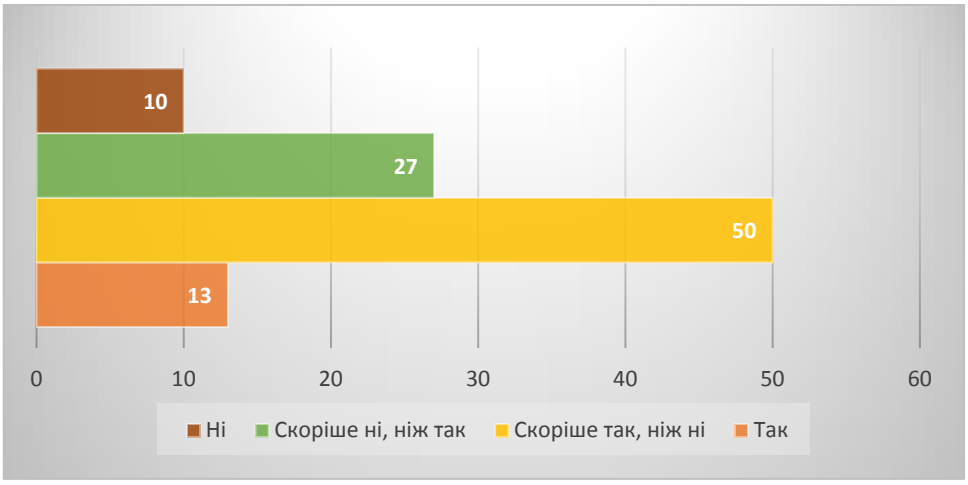



Рисунок 2.16 – Задоволеність розміром заробітної плати працівниками ТОВ «МКМ СЕРВІС ЛТД» [складено авторами]

На питання чи вважають опитувані справедливим розмір своєї заробітної плати, тільки 13% відповіли, що «так», 50% – скоріше «так», ніж «ні». Незадоволеними оплатою праці є 10% опитуваних, скоріше незадоволених – 13% (рис.2.16).

На відкрите питання, що могло б підвищити мотивацію опитуваних, окрім заробітної плати, більшість вказали що потебують гнучкого графіку роботи, відчуття безпеки, відчуття, що їх праця цінується (рис.2.17).

17% опитуваних підкреслили значимість для себе поваги і взаємної довіри в колективі, а також матеріальної підтримки підприємством в скрутні часи. На потребу в кар'єрному зростанні вказали 10% опитуваних.




Рисунок 2.17 – Фактори, які впливають на підвищення мотивації на думку працівників ТОВ «МКМ СЕРВІС ЛТД» [складено авторами]

Отже, на основі отриманих відповідей респондентів можна сформулювати такі підсумкові висновки:

– більшість працівників задоволені умовами праці, що свідчить про певну ефективність чинної мотиваційної системи. Водночас існує частка працівників, які вважають, що умови роботи потребують покращення;

– що переважна більшість співробітників сприймає свою діяльність як важливу для підприємства, що позитивно впливає на їхню внутрішню мотивацію;

– значна частина працівників відзначила зниження мотивації через нестабільність, емоційне виснаження та невпевненість у майбутньому через воєнний стан. Водночас респонденти підкреслюють високий рівень підтримки з боку керівництва - моральної, фінансової та організаційної, що частково компенсує негативний вплив кризових умов;

– 77% опитаних вважають дотримання етичних норм надзвичайно важливим. Це свідчить про зрілість корпоративної культури та потребу в подальшому розвитку системи етичних цінностей;

– морально-психологічний клімат оцінюється як сприятливий, хоча існують проблеми із зворотним зв’язком: майже половина працівників заявила, що не має можливості висловлювати свої пропозиції, а ще 30% - що їхня думка не враховується. Це вказує на дефіцит комунікацій між керівництвом і персоналом.

– лише 13% працівників повністю задоволені розміром заробітної плати, а більшість вважає її скоріше прийнятною, ніж справедливою. Це свідчить про потребу у вдосконаленні системи преміювання та більш чіткому зв’язку між результатами праці й оплатою.

Працівники зазначили, що крім підвищення зарплати, для них важливими є покращення умов праці, можливості професійного розвитку, стабільність зайнятості, психологічна підтримка та формування довірливих відносин у колективі.

Узагальнюючи, можна зробити висновок, що мотиваційна політика ТОВ «МКМ СЕРВІС ЛТД» має сильні сторони – наявність стабільної заробітної плати, соціальну підтримку, сформовану корпоративну етику, а також вразливі зони – недостатню участь персоналу у прийнятті рішень, обмежені можливості професійного зростання та часткову незадоволеність оплатою праці (табл 2.5.).

Таблиця 2.5 – SWOT-аналіз мотиваційної політики ТОВ «МКМ СЕРВІС ЛТД» [складено авторами]

| Сильні сторони (Strengths) | Слабкі сторони (Weaknesses) |
|---|---|
| – Наявність стабільної заробітної плати та системи додаткових заохочень (премій, матеріальної допомоги).<br>– Розвинена соціальна складова мотивації – матеріальна підтримка у важливі життєві моменти, подарунки, путівки для дітей.<br>– Використання нематеріальних стимулів, що сприяють формуванню корпоративної культури (проведення корпоративних заходів, навчання персоналу).<br>– Лояльність працівників і позитивний імідж роботодавця завдяки соціально орієнтованій політиці. | – Відсутність чіткої системи кар'єрного зростання та можливостей професійного розвитку.<br>– Обмежена диференціація преміювання – переважно річна, що знижує гнучкість стимулювання.<br>– Недостатня участь працівників у прийнятті управлінських рішень, що негативно впливає на моральний клімат.<br>– Відсутність прозорих KPI для різних посадових рівнів.<br>– Низька задоволеність оплатою праці (за результатами опитування). |
| **Можливості (Opportunities)** | **Загрози (Threats)** |
| – Наявність законодавчих механізмів (змін у трудовому кодексі) щодо гнучких графіків та дистанційної роботи, що відкриває простір для реалізації потреби в автономії.<br>–Розвиток ринку онлайн-навчання та професійних сертифікаційних програм, які можна використовувати як ефективний нематеріальний бонус замість прямого підвищення зарплати.<br>– Можливість використання досвіду міжнародних компаній щодо адаптації мотиваційних систем до роботи в умовах високої невизначеності та ризиків. | – Фінансові обмеження підприємства через збитковість, що ускладнює підвищення заробітної плати.<br>– Високий рівень стресу та психологічне виснаження працівників унаслідок воєнного стану.<br>– Кадрова нестабільність через можливу трудову міграцію кваліфікованих фахівців.<br>– Ризик зниження продуктивності праці у разі відсутності адаптивної системи мотивації.<br>– Невизначеність економічного середовища, яка ускладнює планування довгострокових стимулюючих програм. |

Ключові проблеми чинної мотиваційної політики ТОВ «МКМ СЕРВІС ЛТД» мають комплексний характер і стосуються як організаційної структури, так і змісту стимулюючих механізмів:

1. Дефіцит організаційної комунікації. Відзначається низький рівень ефективності внутрішніх комунікацій та формалізованого зворотного зв'язку між вищим керівництвом і лінійним персоналом. Це перешкоджає реалізації потреби працівників у соціальній пов'язаності та знижує рівень їх залученості до процесу прийняття рішень.

2. Дисбаланс у стимулюванні. Існує недостатнє використання інструментів нематеріального стимулювання, зокрема, відсутність систематизованої політики професійного визнання, обмежені можливості для професійного розвитку, навчання та дефіцит ефективних командоутворюючих заходів.

3. Обмежена прозорість преміальної системи. Діюча система преміювання характеризується недостатньою прозорістю критеріїв нарахування та обмеженою диференціацією, що знижує об'єктивність оцінки індивідуального внеску та спричиняє низьку цінову задоволеність оплатою праці.

4. Неадаптованість до кризових умов. Відмічається недостатній рівень психологічної та емоційної підтримки персоналу, що є критичним недоліком в умовах високого стресу, спричиненого воєнним станом. Це безпосередньо загрожує психологічній стійкості та стабільній працездатності колективу.

## Висновки до розділу 2

ТОВ «МКМ СЕРВІС ЛТД» працює на загальній системі оподаткування з метою отримання прибутку, є платником ПДВ, за поданням фінансової звітності належить до малих підприємств. До основних видів діяльності підприємства належать: проєктування телекомунікаційних мереж, постачання і монтаж обладнання, а також сервіс підтримки та обслуговування встановлених систем, надання консультацій та технічної підтримки у сфері інжинірингу, геології та геодезії.

Компанія демонструє негативний фінансовий результат протягом трьох років поспіль, зокрема, чистий збиток у 2024 році склав понад 6,5 млн грн. Це негативно впливає на ринкову конкурентноздатність в перспективі для ТОВ «МКМ СЕРВІС ЛТД». Постійні збитки можуть свідчити про неефективну бізнес-модель або високі операційні витрати.

Кількість працівників підприємства зменшилася з 59 у 2022 – 2023 роках до 49 у 2024 році, що може бути наслідком оптимізації витрат або зменшення обсягів діяльності. Зменшення кількості працівників може вплинути на здатність компанії виконувати великі проекти або обслуговувати клієнтів на належному рівні. Коефіцієнт плинності кадрів зріс на 18,7% за період з 2022–2024 роки. Продуктивність праці мала тенденцію до зниження у 2023 році в порівнянні з 2022 роком, в 2024 році показник покращився на 20,8% в порівнянні з 2023 роком, проте зниження продуктивності праці за період 2022–2024 роки становить 25,2%.

На підприємстві переважна більшість чоловічого персоналу. На кінець 2024 року структура персоналу за віком складає майже в рівних частках чисельність осіб віком до 45 років, та осіб від 46–60 років.

Система управління персоналом на підприємстві має лінійний характер, що обмежує комунікацію між підрозділами та уповільнює процес ухвалення управлінських рішень.

Основою матеріальної мотивації на ТОВ «МКМ СЕРВІС ЛТД» є стабільна заробітна плата та система додаткових заохочень: премії за підсумками діяльності за рік, матеріальна допомога у важливі життєві моменти: народження дитини, укладення шлюбу, смерті близьких родичів. ТОВ «МКМ СЕРВІС ЛТД» надає також  путівки до дитячих таборів та новорічні подарунки для дітей працівників.

Аналіз анкетного опитування працівників показав, що більшість респондентів вважають рівень заробітної плати недостатнім, а систему преміювання – непрозорою та суб’єктивною. Значна частина працівників вказала на відсутність можливості впливати на управлінські рішення або пропонувати власні ідеї, що знижує рівень залученості персоналу та довіру до керівництва.

Морально-психологічний клімат на підприємстві оцінюється як помірно сприятливий, проте спостерігаються ознаки емоційного вигорання, втоми та відчуття нестабільності, що посилюється воєнними подіями в країні.

Основними нематеріальними факторами, що впливають на мотивацію працівників, за їх власною думкою, є визнання досягнень, повага керівництва, можливість кар'єрного зростання та гнучкий графік роботи.

Чинна мотиваційна політика ТОВ «МКМ СЕРВІС ЛТД» є частково функціональною, але неадаптованою до сучасних вимог та кризових умов. Політика надмірно залежить від матеріального стимулювання та соціальних пільг, тоді як системні інструменти внутрішньої мотивації, такі як розвиток, визнання, кар'єрне зростання, та прозорість оцінки залишаються нерозвиненими. Це створює дефіцит справедливості через непрозору систему преміювання та дефіцит психологічної підтримки в умовах воєнного стану, що загрожує довгостроковій залученості та психологічній стійкості персоналу. Таким чином, основна проблема полягає у дисбалансі між зовнішнім заохоченням і внутрішньою мотивацією, що вимагає впровадження моделі, орієнтованої на цінності та об'єктивний внесок.

# РОЗДІЛ 3
# УДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДІВ ПІДВИЩЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

## 3.1 Визначення вимог до вдосконалення методів стимулювання персоналу на ТОВ «МКМ СЕРВІС ЛТД»

Сучасні умови ведення господарської діяльності, зокрема наслідки воєнного стану в Україні, зумовлюють необхідність не лише коригування операційних процесів підприємств, а й перегляду та модернізації підходів до управління персоналом.

Для ТОВ «МКМ СЕРВІС ЛТД» вдосконалення методів мотивації працівників є ключовою умовою забезпечення стабільності трудового колективу, підвищення його ефективності та підтримання корпоративної етики в умовах підвищеної соціальної та психологічної напруги.

Удосконалення мотиваційної політики ТОВ «МКМ СЕРВІС ЛТД» грунтується на поєднанні методики стимулювання внутрішньої мотивації з об’єктивним вимірюванням результатів праці за допомогою методу експертної оцінки індивідуального внеску.

Як теоретико-методологічна основа для обгрунтування якісних змін була обрана теорія самодетермінації Р. Раяна та Е. Десі [65, 66, 67]. Ця теорія зосереджується на внутрішніх джерелах мотивації та стверджує, що ефективність трудової діяльності зростає тоді, коли робота задовольняє три фундаментальні психологічні потреби: автономію, компетентність і соціальну пов’язаність. Саме ці змістовні потреби рухають процес самодетермінації. Якщо ці потреби не задовольняються, то жоден процес зовнішнього стимулювання не призведе до стійкої та якісної мотивації.

У межах цієї концепції внутрішня мотивація формується за умови, що працівник має свободу вибору способів виконання завдань, відчуває власний професійний потенціал і отримує підтримку з боку колег та керівництва.

В умовах воєнного стану актуальність цієї теорії суттєво підвищується, оскільки саме вона забезпечує можливість підтримувати високу працездатність і психологічну стійкість персоналу.

Працівники, які орієнтуються на внутрішні цінності та мотиваційні стимули, здатні демонструвати стабільну залученість і результативність навіть за наявності зовнішніх загроз, невизначеності та підвищеного емоційного навантаження.

Синергія теорії самодетермінації та методу експертної оцінки індивідуального внеску дозволяє досягти подвійного ефекту:

– Об’єктивація результативності, мотивованої внутрішніми потребами. На відміну від суто кількісних методів, коефіцієнт індивідуального внеску, розрахований на основі бальної експертної оцінки, виступає інтегральним показником, що вимірює не лише результат, але й якість, ініціативність та складність виконаної роботи. Ця оцінка є прямим задоволенням фундаментальної психологічної потреби в компетентності, оскільки працівник бачить, що його професійний потенціал та зусилля об’єктивно визнані.

– Прозорість оцінки та стимулювання. Запропонована система коефіцієнтів індивідуального внеску забезпечує працівника чіткими критеріями оцінки його праці, усуваючи суб’єктивність через стандартизацію критеріїв, і безпосередньо пов’язує особистий внесок із додатковим преміюванням та кар’єрним зростанням.

Застосування торії самодетермінації (SDT) в HR-практиці дозволяє перейти від моделі «контроль і нагорода» до моделі «підтримка і розвиток».

Удосконалена методика реалізується як послідовний алгоритм, що складається з чотирьох основних етапів (рис. 3.1), кожен з яких модифікований відповідно до теорії самодетермінації (SDT) та специфіки ТОВ «МКМ СЕРВІС ЛТД».

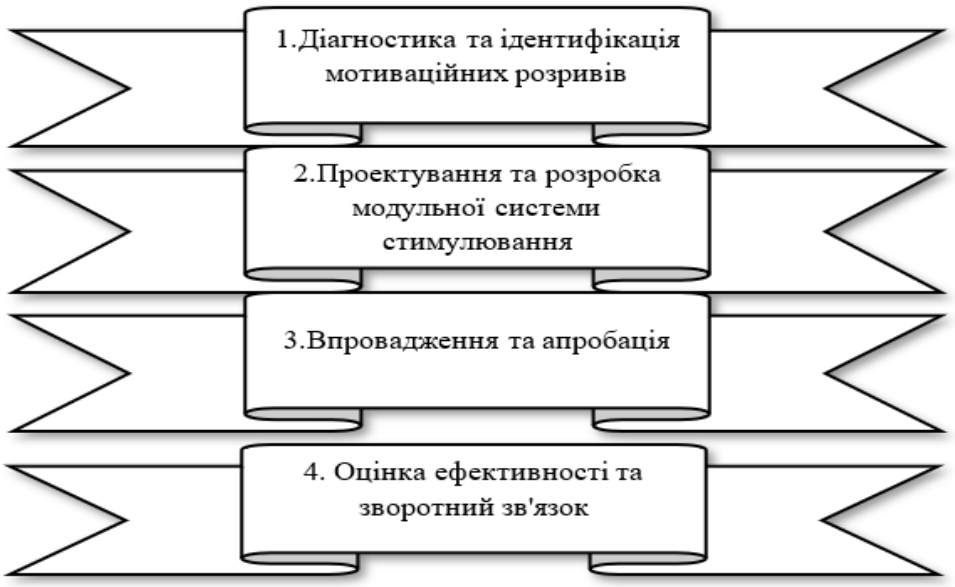



Рисунок 3.1 – Алгоритм методики стимулювання персоналу на ТОВ «МКМ СЕРВІС ЛТД» [розроблено авторами]

Етап 1. Метою першого етапу алгоритму є точне виявлення демотиваторів та незадоволених потреб персоналу. Інструментами діагностики виступають анкетування, індивідуальні інтерв'ю, аналіз плинності кадрів.

Як показав аналіз опитування (додаток А), ключові розриви виявлено саме у площині SDT:

– недостатня автономія (запит на гнучкий графік, можливість піти раніше з роботи).

– недостатня пов'язаність/безпека (запит на злагодженість колективу, психологічну та фінансову підтримку у форс-мажорах).

– недостатня компетентність та визнання (запит на подяку, врахування досвіду, кар'єрне зростання).

Етап 2. Другий етап алгоритму включає проектування та розробку системи стимулювання.

Основні вимоги до вдосконалення системи мотивації персоналу на підприємстві мають базуватися на таких принципах:

– система мотивації повинна поєднувати матеріальні та нематеріальні стимули. В умовах воєнного стану працівники очікують не лише фінансової стабільності, а й моральної підтримки, впевненості у завтрашньому дні, відчуття значущості своєї праці для спільного результату.

– методи мотивації мають швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища. Наприклад, у випадку перебоїв з постачанням, зміни графіка роботи або вимушеного дистанційного формату – система заохочень повинна адаптуватися до нових умов без втрати мотиваційного ефекту.

– необхідно враховувати психологічний стан, життєві обставини та особисті потреби кожного працівника. У період воєнного стану особливо актуальним є забезпечення моральної підтримки, психологічного супроводу, створення атмосфери взаємоповаги та довіри.

– одним із ключових чинників мотивації є гарантування фізичної безпеки працівників, збереження робочих місць, надання допомоги тим, хто постраждав від війни, або підтримка внутрішньо переміщених осіб у колективі.

– важливо, щоб система винагороди була зрозумілою для кожного працівника, а критерії оцінки результатів діяльності – чітко визначеними та неупередженими. Це сприяє формуванню довіри до керівництва і підтримує корпоративну культуру.

– мотивування повинно бути спрямоване не лише на досягнення індивідуальних результатів, але й на розвиток взаємодопомоги, колегіальності та лояльності до підприємства. Проведення внутрішніх ініціатив, тренінгів з етичних норм – усе це зміцнює моральний стан колективу.

– ефективна система мотивації повинна базуватись на регулярному моніторингу рівня задоволеності працівників, їхніх потреб та очікувань. Для цього доцільно впровадити анкетування, індивідуальні бесіди та оцінювання емоційного стану працівників.

Таким чином, вдосконалення методів мотивації персоналу на ТОВ «МКМ СЕРВІС ЛТД» має грунтуватися на глибокому розумінні соціально-

психологічного стану працівників, урахуванні сучасних викликів, спричинених воєнним станом, та побудові справедливої, прозорої й гнучкої системи стимулювання, яка поєднує економічні, соціальні та морально-етичні чинники.

На цьому етапі розробляється механізм реалізації запропонованої системи стимулювання, що відповідає виявленим потребам (рис.3.2).




Рисунок 3.2 – Механізм реалізації оновленої системи стимулювання [розроблено авторами]

1. Застосування преміювання персоналу за показниками праці за місяць.

Ключовим елементом сучасної системи матеріального стимулювання на підприємстві є впровадження справедливої та прозорої системи оплати праці, яка б відображала реальні результати трудової діяльності працівників. На багатьох українських підприємствах досі домінує підхід, за якого заробітна плата визначається виключно на основі тарифних розрядів і відпрацьованого часу. Така практика не враховує індивідуальну продуктивність, якість виконаних завдань, дотримання трудової та технологічної дисципліни, а також

рівень відповідальності працівника. Унаслідок цього формується нерозуміння справжньої цінності власної праці, що негативно впливає на мотивацію персоналу та ефективність роботи підприємства загалом.

Для підвищення об'єктивності оцінювання трудових результатів доцільним є використання коефіцієнта індивідуального внеску (КІВ) - узагальненого показника, який кількісно відображає індивідуальний внесок кожного працівника (робітника, спеціаліста чи керівника) у досягнення колективних цілей підприємства. Варто підкреслити, що КІВ не застосовується для розподілу встановлених законодавством доплат і надбавок, а виконує функцію внутрішнього інструменту стимулювання та справедливого розподілу заробітної плати. Це показник, який прозоро та зрозуміло оцінює, яку суму премії працівник отримує в розрахунковому місяці, якщо докладає певні зусилля для розвитку всього підприємства.

Впровадження системи оплати праці за КІВ на прикладі ТОВ «МКМ СЕРВІС ЛТД» передбачає кілька послідовних кроків.

Першочергово працівників ознайомлюють із переліком критеріїв, що впливають на підвищення або зниження коефіцієнта. Далі встановлюється базовий рівень КІВ, який дорівнює 1,0 і відображає середню оцінку трудової діяльності працівників, котрі сумлінно виконують свої обов'язки, дотримуються вимог безпеки та трудової дисципліни.

Залежно від реального внеску працівника у виробничі результати базовий коефіцієнт може бути скоригований у бік підвищення.

Для розрахунку коефіцієнтів підвищення використовується дворівневий підхід: аналіз стратегічної вагомості та метод експертного ранжування. Кожен показник, такий як, наприклад, ініціатива, навчання, перевиконання плану, – має бути оцінений за трьома ключовими критеріями:

1. Ступінь впливу на стратегічні цілі, тобто вагомість: наскільки виконання цього показника наближає ТОВ «МКМ СЕРВІС ЛТД» до ключових стратегічних цілей, таких як підвищення якості сервісу, зниження собівартості, інноваційний розвиток тощо.

2. Складність досягнення, або трудомісткість: наскільки складно працівнику досягти цього результату (витрати часу, зусиль, необхідність спеціальних знань). Наприклад: «Поєднання кількох професій» вимагає високих навичок та відповідальності, тому його трудомісткість висока.

3. Частота прояву та контрольованість: чи є показник разовим чи регулярним, та наскільки легко його об’єктивно зафіксувати.

Для встановлення конкретних числових значень (0,1; 0,2; 0,3) використовується метод експертних оцінок. Створюється експертна група з 5 – 7 ключових співробітників, які найбільш компетентні в оцінці праці (генеральний директор, керівники структурних підрозділів, HR-менеджер). Підприємство фіксує максимально допустиму суму коефіцієнтів підвищення, яка не має перевищувати, наприклад, 1,0–1,2 (що означає, що премія може бути збільшена на 100–120% від базової частини). На основі цього встановлюється шкала, наприклад, від 0,1 (мінімальний вплив) до 0,4 (максимальний вплив).

Таблиця 3.1 – Шкала рейтингового оцінювання коефіцієнтів підвищення [складено авторами]

| Оцінка впливу | Стратегічний пріоритет | Рекомендований коефіцієнт (коеф.підвищ) |
|---|---|---|
| Мінімальний | Локальний ефект, звичайне покращення. | 0,1 – 0,15 |
| Середній | Позитивний вплив на ефективність, підвищення компетенцій. | 0,2 – 0,25 |
| Високий | Критичний вплив на якість/прибуток, висока ініціатива/автономія. | 0,3 – 0,4 |

Оцінювання кожного показника з таблиць 3.2 та 3.3 здійснюється експертами автономно, надаючи числовий коефіцієнт (наприклад, 0,1; 0,2; 0,3; 0,4) на основі критеріїв, визначених в табл.3.1. обчислюється середнє арифметичне значення для кожного показника на основі оцінок експертів. Обчислюється коефіцієнт конкордації (узгодженості думок експертів). Якщо коефіцієнт узгодженості є достатньо високим (зазвичай $W > 0,6$), то отримані

середні значення затверджуються. Якщо ні – проводиться повторне обговорення та оцінювання.

Прогнозовані показники, які впливають на зміну значення КІВ, наведені в таблицях 3.1 і 3.2. Такий підхід забезпечує більшу прозорість у визначенні заробітної плати, стимулює відповідальність, ініціативність і підвищення якості виконуваних робіт.

Таблиця 3.2 – Показники, що підвищують коефіцієнт індивідуального внеску (КІВ) працівників технічного відділу [складено авторами]

| Назва показника | Коефіцієнт підвищення |
|---|---|
| 1. Прояв трудової ініціативи | 0,2 |
| 2. Участь у процесі навчання та наставництва персоналу | 0,3 |
| 3. Виконання суміжних професійних обов’язків | 0,3 |
| 4. Перевиконання встановлених виробничих або планових показників | 0,2 |
| 5. Отримання подяки від керівництва за сумлінну працю | 0,1 |
| 6. Ініціювання пропозицій щодо вдосконалення виробничих процесів або організації праці | 0,2 |

Таблиця 3.3 – Показники, що підвищують КІВ менеджерів, фахівців та службовців [складено авторами]

| Назва показника | Коефіцієнт підвищення |
|---|---|
| 1. Перевиконання встановлених виробничих або службових завдань | 0,2 |
| 2. Виявлення ініціативи та творчого підходу до виконання посадових обов’язків | 0,3 |
| 3. Поєднання (суміщення) кількох професій або посад | 0,3 |
| 4. Підготовка та впровадження рекомендацій щодо підвищення ефективності господарської діяльності підприємства | 0,3 |

Підсумкове значення коефіцієнта індивідуального внеску обчислюється за формулою (3.1):

$$КІВ = 1 + \sum коеф.підвищ, \quad (3.1)$$

де 1 – значення базового КІВ; $\sum$коеф.підвищ – сума коефіцієнтів підвищення за місяць.

Тоді щомісячна заробітна плата розраховується:

$$Зплата/міс = Зплата посадова + Зплата змінна \times КІВ, \quad (3.2)$$

де Зплата посадова – постійна частина заробітної плати (оклад);

Зплата змінна – змінна частина заробітної плати.

Якщо КІВ ≤ 1 – премію не нараховують;

якщо 1 < КІВ ≤ 1,2 – премія дорівнює 5%;

якщо КІВ > 1,2 – розмір премії сягає 10%.

Приклад розрахунку заробітної плати наведено в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Розразунок заробітної плати з урахуванням коефіцієнту індивідуального внеску [складено авторами]

| Посада | Фактична заробітна плата, грн | ∑КІВ | Графа 2 х Графа 3 | Премія (розмір в % за КІВ х графа 4) | Разом виплата (графа 2 + графа 5) |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| бухгалтер | 25 000 | 1,2 | 30 000 | 1 500 | 26 500 |
| монтажник | 40 000 | 2,1 | 44 000 | 4 400 | 44 400 |
| водій | 22 000 | 1,0 | 22 000 | - | 22 000 |

Тобто, розмір премії працівників безпосередньо залежить від їхнього коефіцієнта індивідуального внеску (КІВ), що відображає особистий внесок у спільний результат. Таким чином, застосування коефіцієнта трудової участі дає змогу посилити взаємозв’язок між рівнем оплати праці та ефективністю виконання обов’язків.

Запропонована система оплати праці є прозорою та зрозумілою, оскільки кожен співробітник має чітке уявлення про критерії, що впливають на рівень його винагороди. Такий підхід формує довіру в колективі, підвищує мотивацію та сприяє зміцненню корпоративної етики.

2. Введення гнучкого графіку роботи для працівників технічного відділу.

Для запровадження гнучкого графіку праці необхідно виявити окремих працівників які можуть працювати за індивідуальним графіком, що відрізняється від загального режиму роботи підприємства.

Гнучкий графік роботи може встановлюватися як на визначений строк, так і безстроково. Його застосування можливе в різних формах – щодо початку та завершення робочого дня, тривалості робочих годин, перерв на відпочинок і харчування – беручи до уваги особливості функціонування підприємства, можливостей чи побажань працівника, а також з урахуванням інших чинників (наприклад, нерівномірного навантаження, сімейних обставин або значної віддаленості місця роботи).

Такий формат праці є альтернативою ненормованому робочому часу, якщо виробничі процеси дозволяють забезпечити ефективність роботи при самостійному плануванні працівником робочих годин. У цьому випадку частину часу працівник працює безпосередньо на території підприємства, дотримуючись внутрішніх правил трудового розпорядку, а решту – розподіляє самостійно. Основна умова – дотримання визначеної тривалості робочого часу (наприклад, 8 годин на день або 40 годин на тиждень).

Відповідно до статті 60 Кодексу законів про працю України (КЗпП) [3], гнучкий режим робочого часу включає такі складові:

Фіксований час – це проміжок робочого дня, протягом якого працівник зобов’язаний перебувати на робочому місці та виконувати свої функціональні обов’язки. Робочий день може бути поділений на кілька частин. Наприклад, якщо стандартний робочий час триває з 9:00 до 18:00, то для співробітника з гнучким графіком фіксований інтервал може бути встановлений з 11:00 до 16:00 або, наприклад, з 9:30 до 13:00 та з 14:30 до 16:00. Відсутність працівника у цей період без поважних причин вважається порушенням трудової дисципліни.

Змінний час – період, протягом якого працівник самостійно визначає, коли виконувати роботу, дотримуючись установленої норми робочих годин. Наприклад, змінний час може бути з 8:00 до 10:00, з 14:00 до 15:00 і з 17:00 до 20:00, тоді як фіксований – з 10:00 до 13:00 і з 15:00 до 17:00. Такий підхід дозволяє працівникові гнучко планувати свій день, не порушуючи норм тривалості робочого часу.

Пауза для відпочинку та приймання їжі – відповідно до статті 66 КЗпП [3], її тривалість не може перевищувати двох годин. У разі організації роботи за гнучким графіком час початку і завершення перерви може фіксуватися в наказі або трудовому договорі.

Під час фіксованого часу працівник повинен перебувати на робочому місці, тоді як змінний час може бути використаний ним на власний розсуд. При цьому загальна кількість відпрацьованих годин має відповідати встановленій нормі. Запровадження гнучкого режиму не змінює систему оплати праці, не впливає на нормування та не обмежує трудові права працівників.

Відповідно до частини дев’ятої статті 60 КЗпП [3], роботодавець зобов’язаний забезпечити облік фактично відпрацьованого часу та ефективний контроль за його використанням. Усі години роботи, зокрема за гнучким графіком, мають бути коректно відображені у табелі обліку робочого часу.

3. Введення дистанційної форми роботи для працівників економічного відділу.

Для переведення працівників на дистанційну форму роботи достатньо видати відповідний наказ та ознайомити з ним під підпис усіх співробітників, яких стосується такий режим. Відповідно до Закону України № 540-IX [2], працівники, які виконують роботу дистанційно, не зобов’язані дотримуватися Правил внутрішнього трудового розпорядку підприємства. Водночас за ними зберігаються усі посадові обов’язки та встановлена тривалість робочого часу.

Під час надомної роботи працівник має право самостійно розподіляти робочий час і визначати перерви для відпочинку та обіду. Однак тривалість

робочого часу повинна відповідати умовам трудового договору або наказу про прийняття на роботу та не перевищувати 40 годин на тиждень. Працівник зобов'язаний повною мірою виконувати свої функціональні обов'язки, незалежно від місця виконання роботи.

Якщо ж у наказі про переведення на дистанційний режим роботодавець визначив конкретний графік роботи, у тому числі час початку та закінчення робочого дня, а також тривалість обідньої перерви, і працівники ознайомлені з ним під підпис, то вони зобов'язані дотримуватися зазначеного режиму роботи.

4. Система призначення нагороди «Працівник місяця».

Запровадження системи «Працівник місяця» має на меті: підвищення мотивації працівників до якісного виконання обов'язків; вибудова культури компанії, заснованої на дотриманні етичних стандартів, взаємоповазі та довірі; підтримку морального духу колективу в умовах воєнного стану; визнання внеску кожного співробітника у стабільність і розвиток підприємства.

Оцінювання працівників має проводитися за сукупністю кількісних і якісних показників, з урахуванням поточних обставин (воєнного стану, обмежених ресурсів, змін робочих умов тощо):

– професійні досягнення: виконання або перевиконання планових показників виробітку; підвищення якості виконуваної роботи; ініціативність, впровадження раціоналізаторських пропозицій.

– етична поведінка та корпоративні цінності: дотримання корпоративного кодексу честі; повага до колег, підтримка командного духу; готовність допомагати іншим у складних умовах, зокрема під час перебоїв чи кризових ситуацій.

– громадянська позиція та соціальна активність: участь у волонтерських або соціально важливих ініціативах підприємства; сприяння зміцненню позитивного іміджу компанії.

– стійкість і психологічна стабільність: здатність ефективно працювати в умовах стресу; прояв лідерства, відповідальності та витримки у воєнних умовах.

Кандидатів висувають безпосередні керівники або колеги шляхом заповнення спеціальної форми. Самовисування також можливе (за обгрунтованим поясненням). Оцінювання кандидатів здійснюється комісією з 3–5 осіб (директор, представник кадрової служби, профспілковий лідер, колега з відділу). Оцінювання здійснюється за бальною шкалою (від 1 до 10 балів) за кожним критерієм. Переможцем стає працівник, який набрав найбільшу кількість балів. У разі рівності балів перевага надається працівнику, що проявив соціальну активність або етичне лідерство.

У якості визнання, переможцю висловлюють подяку за гарні показники за місяць на загальних зборах і дарують подарунковий сертифікат або додатковий вихідний день.

Етап 3. Впровадження та апробація.

Впровадження розробленої системи стимулювання на ТОВ «МКМ СЕРВІС ЛТД» пропонується здійснити протягом трьох місяців (період апробації) відповідно до плану, наведеного в табл.3.4:

Таблиця 3.4 – План впровадження розробленої системи стимулювання працівників на ТОВ «МКМ СЕРВІС ЛТД» [складено авторами]

| Етап | Зміст робіт | Відповідальний | Термін реалізації |
|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| І. Організаційне забезпечення | А. Розробка та затвердження внутрішніх нормативних документів (Положення про КІВ) | Генеральний директор, юридичний відділ | 1-й місяць |
| | Б. Коригування Положення про оплату праці та Колективного договору (в частині змінної преміальної частини) | Юридичний відділ, HR-менеджер | 1-й місяць |

Продовження таблиці 3.4

| 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|---|---|---|
| II. Комунікація та навчання | А. Розробка та проведення семінарів для керівників відділів щодо принципів SDT, прозорості КІВ та механізмів нематеріального визнання.<br>Б. Інформування персоналу про нові правила нарахування премій (КІВ) та умови гнучкого графіка/дистанційної роботи. | HR-менеджер | 1-й місяць |
| | | Керівники відділів, HR-менеджер | 2-й місяць |
| III. Апробація (Пілотний проєкт) | А. Застосування системи КІВ для працівників технічного відділу (нарахування премії за новим алгоритмом).<br>Б. Введення гнучкого та дистанційного графіку для працівників технічного та економічного відділу (надання автономії). | Керівник тех. відділу, бухгалтерія | 2-й місяць |
| | | Керівник екон. відділу | 2-3-й місяць |
| IV. Моніторинг та оцінка | А. Збір зворотного зв'язку від учасників пілотного проєкту та експертної групи.<br>Б. Фінальний аналіз економічної та соціальної ефективності (оцінка змін у показниках плинності, продуктивності, задоволеності SDT-потребами). | HR-менеджер, генеральний директор | 3-й місяць |
| | | HR-менеджер | 3-й місяць |

Успішне впровадження запропонованої методики вимагає обов’язкової легалізації нових правил, а саме:

1. Внесення змін в Положення про оплату праці та Колективний договір, які передбачають можливість використання коефіцієнта індивідуального внеску (КІВ) для розрахунку змінної частини заробітної плати (премії). Необхідно чітко прописати, що:

– КІВ є внутрішнім інструментом стимулювання;

– розмір базової премії, яка може бути скоригована КІВ, становить, наприклад, 20% від посадового окладу;

– запровадження гнучкого/дистанційного графіку не змінює систему оплати праці та нормування.

2. Під час розробки Положення про КІВ та Положення про заохочення «Працівник місяця» створюються окремі документи, де детально прописуються:

– критерії оцінки для підвищення/зниження КІВ (табл. 3.2, 3.3);

– методика розрахунку (формула 3.1);

– процедура експертного оцінювання (метод експертних оцінок);

– процедура номінування та оцінки на звання «Працівник місяця» (включно з критеріями SDT: прояв ініціативи (автономія), наставництво (компетентність), командна робота (пов'язаність)).

3. Для реалізації навчання персоналу та керівників мають бути проведені відповідні семінарські заняття та презентації (табл.3.5).

Таблиця 3.5 – Навчання персоналу та керівників ТОВ «МКМ СЕРВІС ЛТД» [складено авторами]

| Аудиторія | Зміст навчання | Мета |
|---|---|---|
| Керівники відділів | Семінар «SDT в управлінні: Принципи теорії самодетермінації, методи делегування повноважень для підвищення автономії, ефективна похвала для визнання» | Навчити керівників не лише оцінювати КІВ, але й використовувати нематеріальні інструменти, що підвищують внутрішню мотивацію. |
| Увесь персонал | Інформаційна сесія «Нова система мотивації»: Детальна презентація системи КІВ (як розраховується, як впливає), умови отримання гнучкого графіка та можливостей нематеріальних заохочень. | Сформувати довіру до системи, показати прозорість критеріїв і забезпечити розуміння, за що саме працівник отримує винагороду. |

4. Для перевірки ефективності та виявлення недоліків методики пропонується провести пілотний проєкт у двох ключових відділах:

– Апробація КІВ у технічному відділі. Саме в цьому відділі є пряма залежність від якості та обсягу робіт, високий запит на визнання компетентності та ініціативи (за результатами опитування). Рекомендований період – 2-й місяць впровадження.

Заробітна плата працівників технічного відділу (змінна частина) розраховується із застосуванням формули КІВ. Керівник відділу та експертна група щомісячно оцінюють показники підвищення (наставництво, виконання суміжних обов'язків, ініціатива) згідно з таблицею 3.2.

– Апробація дистанційної роботи в економічному відділі. Робота економічного відділу переважно є інтелектуальною, а персонал висловлював

високий запит на автономію та гнучкість (SDT). Рекомендований період – 2-3-місяць впровадження. Для 50% співробітників відділу, чия робота не вимагає постійної присутності, запроваджується дистанційна робота в декілька днів на тижні.

Етап 4. Оцінка ефективності та зворотний зв'язок.

Мета цього етапу – підтвердити економічну та соціальну ефективність удосконаленої методики. Розраховуються певні економічні показники: динаміка плинності кадрів, зростання продуктивності, зниження кількості помилок або рекламацій у сервісній роботі. Порівнюються також і соціальні показники (на основі SDT): проводиться повторне анкетування для оцінки рівня задоволеності потребами в автономії, компетентності та пов'язаності. Зростання цих показників свідчитиме про успішність методики.

## 3.2 Впровадження інноваційних методів підвищення мотивації персоналу підприємства

Впровадження вищенаведених інноваційних методів мотивації на ТОВ «МКМ СЕРВІС ЛТД» дозволить створити адаптивну, соціально відповідальну систему управління персоналом, що враховує сучасні виклики воєнного часу. Це сприятиме не лише підвищенню продуктивності праці, а й зміцненню корпоративного духу, довіри та стійкості колективу в умовах невизначеності.

Розрахуємо приблизний економічний ефект від впровадження нововведень за допомогою CVP-аналізу (Cost-Volume-Profit), який дозволяє визначити, як зміни у витратах та обсягах продажів впливають на прибуток компанії [7]. Ключовим показником є точка беззбитковості – рівень доходу, за якого підприємство повністю компенсує свої витрати, не отримуючи при цьому ні прибутку, ні збитків.

Логіка розрахунку полягає у тому, що запропоновані мотиваційні заходи ведуть до зростання продуктивності праці. Це, своєю чергою, дозволяє

виконувати той самий обсяг робіт меншими зусиллями (зниження трудомісткості) або виконувати більше робіт за той самий час.

В обох випадках це призводить до зниження змінних витрат на одиницю послуги. Зниження змінних витрат веде до зменшення точки беззбитковості та збільшення прибутку (або зменшення збитку) при незмінному обсязі доходу [54].

Для аналізу поточної ситуації використаємо дані фінансової звітності ТОВ «МКМ СЕРВІС ЛТД» за 2024 рік:

Чистий дохід від реалізації (S) = 33 460,2 тис. грн.

Собівартість реалізації = 28 093,0 тис. грн.

Чистий збиток = - 6 540,9 тис. грн.

Для CVP-аналізу необхідно розділити собівартість на постійну (FC) та змінну (VC) частини. За даними обліку підприємства:

Змінні витрати (VC) = 19 665,1 тис. грн.

Постійні витрати (FC) = 8 427,9 тис. грн.

Розрахуємо коефіцієнт маржинального доходу (CMR) за формулою:

$$CM = S - VC , \quad (3.3)$$

де CM – Маржинальний дохід,

CM = S – VC = 33 460,2 - 19 665,1 = 13 795,1 тис. грн.

$$CMR = CM / S, \quad (3.4)$$

CMR = (S – VC) / S = 13 795,1 / 33 460,2 = 0,412

Розрахуємо точку беззбитковості (BEP) для поточної ситуації:

$$BEP = FC / CMR, \quad (3.5)$$

BEP = FC / CMR = 8 427,9 / 0,412 = 20 456,1 тис. грн.

Це означає, що за поточної структури витрат підприємству необхідно отримати дохід у розмірі 20 456,1 тис. грн, щоб покрити всі витрати. Фактичний дохід є вищим, однак підприємство все одно збиткове через інші операційні витрати, які не входять до собівартості.

Щоб спрогнозувати ефект від впровадження мотиваційної програми припустимо, що її впровадження призведе до зростання продуктивності праці на 10–15 % протягом першого року.

Це консервативний прогноз, враховуючи високу плинність та поточний рівень мотивації.

Зростання продуктивності праці означає, що для генерації того ж обсягу доходу (33 460,2 тис. грн) буде потрібно на 10–15% менше трудових ресурсів та пов'язаних з ними змінних витрат.

Але нова система преміювання змінює розмір виплат з максимальним показником 10% (якщо абсолютно усі працівники будуть преміюватись, що неможливо). Припустимо тоді, що змінні витрати (VC) скоротяться на 5%.

Нові змінні витрати (VC') = 19 665,1 х (1 – 0,05) = 18 681,85 тис. грн.

Постійні витрати (FC) залишаються незмінними = 8 427,9 тис. грн. (витрати на запропоновані програми є незначними в загальній структурі).

Перерахуємо показники для прогнозного сценарію при тому ж обсязі доходу:

Новий маржинальний дохід (CM') = S – VC' = 33 460,2 – 18 681,85 = 14 778,35 тис. грн.

Новий коефіцієнт маржинального доходу (CMR') = CM' / S = 14 778,35 / 33 460,2 = 0,442

Розрахуємо нову точку беззбитковості (BEP'):

BEP' = FC / CMR' = 8 427,9 / 0,442 = 19 067,65 тис. грн.

Як бачимо, впровадження мотиваційної програми дозволило знизити точку беззбитковості на 1388,45 тис. грн (20 456,1 мінус 19 067,65). Це робить підприємство більш стійким до коливань ринку.

Тепер розрахуємо, як це вплине на фінансовий результат. Зменшення змінних витрат на 983,25 тис. грн (19 665,1 мінус 18 681,85) безпосередньо призведе до зменшення збитку на цю ж суму (за інших рівних умов).

Поточний збиток = -6 540,9 тис. грн.

Економія на змінних витратах = 983,25 тис. грн.

Прогнозований збиток = -6 540,9 + 983,25 = -5 557,65 тис. грн. (табл.3.6).

Таблиця 3.6 – Порівняльний аналіз фінансових показників до та після впровадження мотиваційної програми [складено авторами]

| Показник, тис. грн | Поточне положення | Прогнозне положення | Абсолютне відхилення |
|---|---|---|---|
| Чистий дохід (S) | 33 460,2 | 33 460,2 | 0 |
| Змінні витрати (VC) | 19 665,1 | 18 681,85 | - 983,25 |
| Постійні витрати (FC) | 8 427,9 | 8 427,9 | 0 |
| Коефіцієнт маржинального доходу (CMR) | 0,412 | 0,442 | + 0,03 |
| Точка беззбитковості (BEP) | 20 456,1 | 19 067,65 | -1 388,45 |
| Прогнозований фінансовий результат | -6 540,9 | -5 557,65 | + 983,25 |

Модель чітко демонструє, що інвестиції в мотивацію персоналу, які ведуть до 10–15% зростання продуктивності праці, здатні скоротити річний збиток підприємства майже на 1 млн. грн. та суттєво підвищити його фінансову стійкість. Узагальнюючи, оновлена мотиваційна політика ТОВ «МКМ СЕРВІС ЛТД» дозволяє ефективно поєднати обмежені фінансові можливості підприємства з турботою про персонал. Раціональне переформатування матеріальних заохочень у поєднанні з розширенням нематеріальних стимулів створює стійку основу для підтримки лояльності, зміцнення командного духу та утримання ключових працівників.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі було розроблено комплексну програму вдосконалення мотиваційної політики ТОВ «МКМ СЕРВІС ЛТД», яка

базується на аналізі проблем, виявлених у другому розділі. Запропоновано методику, яка грунтується на синергії теорії самодетермінації та методу експертної оцінки індивідуального внеску, що спрямована на усунення ключових недоліків поточної системи: недостатьо прозорої системи преміювання, потребу у гнучкості графіків роботи, можливості дистанційної роботи, мотивування працівників до висловлювання ідей щодо можливості покращення робочих процесів. Стратегія оновленої мотиваційної політики включає:  застосування преміювання персоналу за показниками праці за місяць; застосування анкетного опитування, яка б мала виявити розрив у площині SDT: автономії, компетенції та пов’язаності; введення гнучкого графіку роботи для працівників технічного відділу; введення дистанційної форми роботи для працівників економічного відділу; введення системи призначення нагороди «Працівник місяця».

Економічна доцільність запропонованих заходів була підтверджена за допомогою математичної моделі на основі CVP-аналізу. Моделювання показало, що консервативне зростання продуктивності праці на 10-15%, досягнуте завдяки підвищенню мотивації, призводить до значного покращення фінансових показників. Зокрема, точка беззбитковості підприємства знижується на 1,38 млн грн, а річний збиток скорочується майже на 1 млн. грн. Це доводить, що навіть за умов фінансової скрути, інвестиції в людський капітал є не витратами, а стратегічно важливим кроком для фінансового оздоровлення та підвищення конкурентоспроможності компанії.

Таким чином, реалізація запропонованої комплексної мотиваційної програми дозволить ТОВ «МКМ СЕРВІС ЛТД» створити міцний фундамент для стабільного розвитку та виходу на прибутковий рівень діяльності.

# ВИСНОВКИ

У межах магістерської кваліфікаційної роботи, спираючись на теоретичні підходи та методичні принципи формування ефективної системи мотивації персоналу, було розроблено низку практичних рекомендацій, спрямованих на підвищення рівня залученості та зацікавленості працівників у результатах своєї діяльності. Узагальнюючи отримані результати, можна сформулювати такі ключові висновки:

1. Досліджено теоретико-методологічні основи формування системи мотивації персоналу, її роль у забезпеченні ефективного функціонування підприємства та досягненні стратегічних цілей. Мотивація праці – це цілеспрямований процес формування такої поведінки працівників, яка забезпечує максимально повне досягнення як їхніх індивідуальних цілей, так і стратегічних завдань підприємства. Ефективно вибудована система мотивації персоналу є визначальним чинником стабільного функціонування підприємства, адже саме мотивовані працівники забезпечують досягнення стратегічних цілей, підвищення продуктивності та зміцнення конкурентоспроможності організації.

2. Проаналізовано теоретичні підходи до мотивації, які показали, що не існує універсальної моделі стимулювання – ефективна система має базуватися на збалансованому поєднанні матеріальних і нематеріальних чинників впливу. Матеріальні стимули (заробітна плата, премії, надбавки, система бонусів) традиційно залишаються фундаментом мотиваційної політики. Водночас у сучасних умовах, зокрема в період воєнного стану, дедалі більшого значення набувають нематеріальні стимули: моральне заохочення, визнання досягнень, можливості професійного розвитку, підтримка з боку керівництва, створення безпечного та психологічно комфортного робочого середовища.

3. Визначено, що ефективна мотиваційна система у післякризових і воєнних реаліях має не лише стимулювати продуктивність, а й виконувати

стабілізуючу функцію – підтримувати морально-етичний дух колективу, сприяти згуртованості працівників та формуванню корпоративної лояльності. Організаційні аспекти мотивації персоналу передбачають формування комплексної системи стимулювання, яка враховує специфіку діяльності підприємства, його масштаби, галузеву належність, кадрову структуру та соціально-психологічний клімат колективу. Ефективна система мотивації має базуватися на принципах прозорості, справедливості та чіткої залежності між особистими результатами працівника й отриманою винагородою. Це сприяє зміцненню довіри до керівництва, підвищенню лояльності персоналу та формуванню позитивної корпоративної культури.

4. Виявлено, що міжнародна практика демонструє тенденцію до персоналізації мотиваційних інструментів – адаптації системи стимулів до індивідуальних потреб, життєвих цінностей та професійних орієнтирів працівників. Для українських підприємств особливо актуальним є посилення ролі нематеріальних мотиваторів: можливостей професійного навчання, кар'єрного розвитку, участі у формуванні корпоративних ініціатив, психологічної підтримки та створення гнучких умов праці. В умовах воєнного стану в Україні система мотивації потребує переосмислення з урахуванням морально-психологічного стану працівників, їхньої підвищеної потреби у безпеці, стабільності та соціальній підтримці. Часто саме нематеріальні чинники – взаємодопомога, корпоративна етика, атмосфера довіри та згуртованість колективу – стають головними детермінантами трудової активності й моральної стійкості персоналу.

Таким чином, ефективна система мотивації у сучасних умовах – це не лише інструмент підвищення продуктивності праці, а й стратегічний механізм забезпечення стійкості підприємства в кризових обставинах. Раціональне управління трудовим потенціалом, засноване на поєднанні матеріальних і нематеріальних стимулів, є запорукою досягнення довгострокових цілей та збереження кадрового потенціалу в умовах воєнних викликів.

5.Здійснено аналіз організаційно-економічної діяльності ТОВ «МКМ СЕРВІС ЛТД». Підприємство працює на загальній системі оподаткування з метою отримання прибутку, є платником ПДВ, за поданням фінансової звітності належить до малих підприємств. До основних видів діяльності підприємства належать: проєктування телекомунікаційних мереж, постачання і монтаж обладнання, а також сервіс підтримки та обслуговування встановлених систем, надання консультацій та технічної підтримки у сфері інжинірингу, геології та геодезії.

Компанія демонструє негативний фінансовий результат протягом трьох років поспіль, зокрема, чистий збиток у 2024 році склав понад 6,5 млн грн. Кількість працівників підприємства мало тенденцію до зменшення і у 2024році становить 49 осіб, проте продуктивність праці в 2024 році покращилася на 20,8% в порівнянні з 2023 роком. На підприємстві переважна більшість чоловічого персоналу. На кінець 2024 року структура персоналу за віком складає майже в рівних частках чисельність осіб віком до 45 років, та осіб від 46-60 років. Система управління персоналом на підприємстві має лінійний характер.

Основою матеріальної мотивації на ТОВ «МКМ СЕРВІС ЛТД» є стабільна заробітна плата та система додаткових заохочень: премії за підсумками діяльності за рік, матеріальна допомога у важливі життєві моменти: народження дитини, укладення шлюбу, смерті близьких родичів. ТОВ «МКМ СЕРВІС ЛТД» надає також  путівки до дитячих таборів та новорічні подарунки для дітей працівників.

6. Здійснено анкетне опитування працівників, яке показало, що більшість респондентів вважають рівень заробітної плати недостатнім, а систему преміювання – непрозорою та суб’єктивною. Значна частина працівників вказала на відсутність можливості впливати на управлінські рішення або пропонувати власні ідеї, що знижує рівень залученості персоналу та довіру до керівництва. Морально-психологічний клімат на підприємстві оцінюється як помірно сприятливий, проте спостерігаються ознаки

емоційного вигорання, втоми та відчуття нестабільності, що посилюється воєнними подіями в країні. Основними нематеріальними факторами, що впливають на мотивацію працівників, за їх власною думкою, є визнання досягнень, повага керівництва, можливість кар'єрного зростання та гнучкий графік роботи.

7. Запропоновано удосконалену методику формування механізму стимулювання праці персоналу, яка, на відміну від існуючих, системно інтегрує положення теорії самодетермінації (SDT) та метод експертної оцінки індивідуального внеску, що дозволяє підвищити залученість та лояльність персоналу ТОВ «МКМ СЕРВІС ЛТД» в умовах високої невизначеності.

8. Набуло подальшого розвитку методичне обгрунтування формування корпоративної соціальної підтримки в умовах воєнних викликів, що включає механізми грошової допомоги та компенсацій, які сприяють зміцненню лояльності та безпеки персоналу.

9. Обгрунтовано економічну доцільність впроваджених заходів на основі CVP-аналізу, який підтвердив, що зростання продуктивності праці навіть на 10–15% може суттєво покращити фінансовий стан підприємства. Зокрема, точка беззбитковості підприємства знижується на 1,38 млн грн, а річний збиток скорочується майже на 1 млн. грн. Це доводить, що навіть за умов фінансової скрути, інвестиції в людський капітал є не витратами, а стратегічно важливим кроком для фінансового оздоровлення та підвищення конкурентоспроможності компанії.

Впровадження комплексної мотиваційної програми дозволить ТОВ «МКМ СЕРВІС ЛТД» не лише стабілізувати кадровий потенціал і підвищити ефективність праці, а й створити конкурентні переваги на ринку через зміцнення людського капіталу як ключового ресурсу організації.

# СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про оплату праці: Закон України №108/95-ВР від 24.03.95.

2. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України, спрямованих на забезпечення додаткових соціальних та економічних гарантій у зв'язку з поширенням коронавірусної хвороби (COVID-19): Закон України № 540-IX від 30.03.2020.

3. Кодекс законів про працю України: Закон України №322-VII від 10.12.71.

4. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 468 с.

5. Базалійська Н. П. Світовий досвід управління трудовою діяльністю персоналу в країнах з розвиненою ринковою економікою. *Інноваційна економіка.* Науково-виробничий журнал. URL: http://elar.khnu.km.ua/jspui/bitstream/123456789/4995/3/ inek_2015_1_26.pdf (дата звертання 07.08.25).

6. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Управління персоналом : навч. посіб. для здобувачів вищої освіти спеціальності Публічне управління та адміністрування. Київ : ФОП Ямчинський О.В., 2022. 371 с.

7.Біловодська О.А., Кириченко Т.В., Савченко О.Ю. Мотиваційна політика як фактор підвищення іміджу промислового підприємства в контексті управління людськими ресурсами. *Економіка і суспільство.* 2017. Випуск №12. С.181-184.

8. Бондар Т.В., Краснонос А.С. Сучасні методи мотивації персоналу. *Економіка і суспільство.* 2023. №57. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-114 (дата звернення 15.08.2025).

9. Борданова Л.С. Управління персоналом : конспект лекцій. Київ : КПІ ім.Ігоря Сікорського, 2020. 102 с.

10. Бутенко Д.С. Теорії мотивації: практичний аспект. *Ефективна економіка.* №5. 2020. URL: https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.5.103 (дата звернення 17.09.2025)

11. Вінідіктова В.С., Іонін Є. Є. CVP-Аналіз як метод системного дослідження взаємозв'язку витрат, обсягу діяльності і прибутку. *Вісник студентського наукового товариства ДонНУ імені Василя Стуса.* 2024. №16. Том 2. с.121–126. УДК 658.155:005.915

12. Виноградський М.Д., Виноградська А.М., Шканова О.М. Управління персоналом. 2-ге видання : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2009. 502 с.

13. Волкова Н.А., Волчек Р.М., Гайдаєнко О.М. Економічний аналіз : навч. посіб. Одеса : ОНЕУ, ротапринт, 2015. 310 с.

14. Воскобійник В.Я. Порівняльна характеристика різних систем управління персоналу. *Електронне наукове фахове видання з економічних наук «Modern Economics»*. №10. 2018. С.29–35.

15. Герасименко А.В. Мотиви, інтереси, стимули, стимулювання як основні категорії, що розкривають сутність мотивації праці. *Економіка та суспільство.* №40. 2022. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-30 (дата звернення 19.05.2025)

16. Голов С.Ф. Управлінський облік : підручник. Київ : «Центр учбової літератури», 2018. 534 с.

17. Гриньова В. М. Формування мотиваційної стратегії управління персоналом підприємства : монографія. Харків : Вид. ХНЕУ, 2012. 300 с.

18. Данюк В.М., Колот А.М., Суков Г.С. Управління персоналом : підручник. Київ: КНЕУ; Краматорськ : НКМЗ, 2013. 666 с.

19. Дашко І.М. Мотивація персоналу в системі управління економічною ефективністю трудових ресурсів підприємства. *Економіка та упраління підприємства. Таврійський науковий вісник.* Серія: Економіка. 2021. № 10. С.22–26.

20. Должанський І.З. Мотиваційні моделі управління потенціалом підприємства. *Академічний огляд.* 2013. №1. С.76 –81.

21. Дяків О.П., Островерхов В.М. Управління персоналом : навч. посіб. Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 288 с.

22. Єфанов В.А. Специфіка мотивації праці для українських підприємств в умовах війни. *Економіка та суспільство*. №71. 2025. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-104 (дата звернення 04.09.2025)

23. Іванов С.Л. Ролі нематеріальних чинників мотивації праці у формуванні людського капіталу сучасного підприємства в Україні. *Наукові праці НДФІ*. 2017. № 5. С. 22–23.

24. Кісіль З.Р., Швець Д.В. Мотивація діяльності людини : навч. посіб. Одеса : Видавництво ОДУВС, 2023. 154 с.

25. Ковальська Л.Л., Кривов'язнюк І.В. Економіка підприємства : підручник. Київ : Видавничий дім «Кондор», 2020. 700 с.

26. Козлова І. М. Корпоративна культура як ефективний інструмент управління персоналом в кризових умовах. *Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики* : матеріали XVII Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, 25 листопада 2022 р. Харків : ФОП Лібуркіна Л. М., 2022. С. 336–339.

27. Колот А.М., Цимбалюк С.О. Мотивація персоналу : підручник. Київ : КНЕУ, 2011. 397 с.

28. Колодійчук А.В. Сутність поняття мотивації. *Науковий вісник НЛТУ України.* № 20. 2010.

29.Кривошеєва В.В., Васюренко Л.В. Матеріальне стимулювання як пріоритетна детермінанта механізму мотивації персоналу на підприємствах. Демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика. *Актуальні проблеми економіки*. 2019. №8. С.89–95.

30. Круглов В.В, Нікітіна К.С. Управління нематеріальним стимулюванням персоналу на підприємствах сфери торгівлі. *Бізнес Інформ.* 2015. №10. С.419–423.

31. Лазоренко Т.В., Пермінова С.О. Основи менеджменту : конспект лекцій. Київ : КПІ ім.Сікорського, 2021. 166 с.

32. Лазоренко Т.В. Міжнародний досвід мотивації праці та можливості його застосування в Україні. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Випуск 22, частина 2. 2018. С.67–71.

33. Лібусь Т. Зарубіжний досвід управління персоналом. *Природничі та гуманітарні науки. Актуальні питання:* матеріали VI Всеукраїнської студентської науково-технічної конференції. URL: http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/9503/2/ Conf_2013v2_Libus_T-Zarubizhnyi_dosvid_upravlinnia_62.pdf (дата звернення 09.08.25).

34. Лугова В. М. Напрями діагностики мотивації управлінського персоналу відповідно до сучасних теорій мотивації. *БізнесІнформ.* № 1. 2022. С. 390–397.

35. Маслова С.О. Мотивація як фактор ефективності праці. *Вісник ЖДТУ*. №2. 2018. С.85–89.

36. Мартинова О.В., Шевченко О.К. Застосування методу експертних оцінок в економічних дослідженнях. *Молодий вчений.* № 2 (90). 2021. С.259 – 266.

37. Мірошниченко О.В., Боденчук П.С., Спиридонова В.В. Ефективність мотиваційних програм у процесі оцінки персоналу. *Управління змінами та інновації.* №14. 2025. С.155–158.

38. Мішина С.В., Мішин О.Ю. Нематеріальне стимулювання праці як інструмент посилення кадрової безпеки на підприємстві. *Економіка і суспільство.* 2019. Випуск №20. С.582–592.

39. Мороз М.М. Зарубіжний досвід управління персоналом. *Науковий вісник НЛТУ України.* 2010. URL: file:/// C:/Users/Elizabeth/Downloads/zarubizhniy-dosvid-upravlinnya-personalom%20(3).pdf (дата звернення 17.08.25).

40. Назарова Г.В. Економіка праці : навч. посіб. Харків : ХНЕУ ім С.Кузнеця, 2019. 330 с.

41. Никифоренко В.Г. Управління персоналом : навч. посіб. 2-ге видання, виправлене та доповнене. Одеса : Атлант, 2013. 275 с.

42. Осадчук О. В. Застосування положень теорій мотивації для формування мотиваційних систем на українських підприємствах. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія економіка та управління*. 2024. URL: https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-14-04-10 (дата звернення 06.09.2025)

43. Ожиганова М.І., Хорошко В.О., Яремчук Ю.Є., Карпінець В.В., Управління персоналом: навч. посіб. Вінниця : ВНТУ, 2014. 188 с. URL:https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/fmib/42uprav_person(2016)/index.html (дата звернення 04.10.2025)

44. Піддячий В.М. Мотивація до здійснення професійного саморозвитку майбутнього вчителя. *Освіта та педагогічна наука*. 2014. № 2 (163). С.41–47.

45. Погорєлов М.І., Перерва П.Г. Управління персоналом та економіка праці : навч. посіб. – 2-ге видання. Харків : НТУ «ХПІ», 2019. 529 с.

46. Погромська І.В., Ляшок Н.Ю. Зарубіжний досвід управління персоналом. *Актуальні проблеми економічного і соціального розвитку регіону.* 2010. URL: http://ea.donntu.edu.ua/ bitstream/123456789/20103/1/Pogroms%27ka%20%D0%86. %20V.%2C%20Ljashok%20N.%20Ju..pdf (дата звернення 18.09.25)

47. Погромська В.О. Формування й особливості обліку фінансових результатів підприємства. *Молодіжний економічний вісник ХНЕУ ім. С. Кузнеця*. № 12, 2016. С.284–287.

48. Прищак М. Д. Психологія управління в організації : навч. посіб. Вінниця : ВНТУ, 2016. 150 с.

49. Прокопенко О.В. Теорія мотивації : конспект лекцій. Суми : Видавництво СумДУ, 2006. 171 с.

50. Сердюк Л.З., Данилюк І.В., Турбан В.В., Пенькова О.І., Володарська Н.Д. [та ін.]. Психологічні технології самодетермінації розвитку особистості : монографія. Київ : Інститут психології імені Г.С. Костюка НАПН України, 2018. 192 с.

51. Сердюк Л.З. Самотворення особистості як цілісний самодетермінований феномен. Актуальні проблеми психології : зб. наук. праць Інституту психології імені Г.С.Костюка НАПН України. Миколаїв. 2015. Випуск 38. С. 422–431.

52. Теплюк М., Андрікевич В. Роль мотивації персоналу для забезпечення ефективного управління підприємством в релокаційному соціально-економічному просторі. *Економічні науки. Вісник Хмельницького національного університету.* №2. 2023. С.13 –18.

53. Тимченко І. П. Методичний підхід до оцінювання системи мотивації персоналу на підприємстві в умовах Covid-19. *Економічний простір.* № 169. 2021. С.84–91.

54.Тлучкевич Н.В., Нужна О.А. Застосування маржинального аналізу для прийняття управлінських рішень. *Економічний форум*. 2021. №4. С.145–151. DOI: https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2021-4-20 (дата звернення 18.09.2025)

55. Федоришина Л.М., Гладун Р.О., Федоришин Ю.О.. Мотиваційне середовище підприємства: сутність, види та фактори формування. *Сталий розвиток економіки.* 2024. №1. С.47–54. DOI: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-48-6 (дата звернення 15.10.2025)

56. Хожаінова В. Чотириденний робочий тиждень: як на нього переходить світ і чи можливо таке в Україні. *Suspilne.media.* 2021. URL: https://suspilne.media/146221-cotiridennij-robocij-tizden-ak-na-nogo-perehodit-svit-i-ci-mozlivo-take-v-ukraini (дата звернення 23.09.2025)

57. Чірікова Н.М. Мотиваційні теорії персоналу і управління мотивацією праці. *Молодий вчений*. №11. 2015. С.109–113.

58. Шевченко В. С. Управління персоналом : конспект лекцій. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2021. 121 с.

59. Шкурат М.Є. Використання «японської моделі» управління в ТНК. *Економіка і організація управління*. №2. 2016. С.282–290.

60. Шпекторенко І.В. Теорія мотивації Ф. Герцберга у контексті структури професійної мобільності персоналу. *Аспекти публічного управління.* №1. 2013. С.78–83.

61. Шубалий О.М., Рудь Т.М., Гордійчук А.І., Шубала І.В., Дзямулич М.І., Потьомкіна О.В., Середа О.В. Управління персоналом : підручник. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.

62. Щербак В.Г., Коваленко М.Ю. Мотивація персоналу в сучасних умовах підприємництва в Україні. *Вісник КНУТД.* №3. 2018. С.99–110. DOI: 10.30857/2413-0117.2018.3.9 (дата звернення 06.10.2025).

63. Внутрішні дані компанії ТОВ «МКМ СЕРВІС ЛТД».

64. Chen, B., Vansteenkiste, M., Beyers, W., Boone, L., Deci, E. L., Van der Kaap-Deeder, J., et al. Basic psychological need satisfaction, need frustration, and need strength across four cultures. *Motivation and Emotion.* №39. 2015. P. 216–236.

65. Martela, F., and Ryan, R. M. Distinguishing between basic psychological needs and basic wellness enhancers: The case of beneficence as a candidate psychological need. *Motivation and Emotion.* Advance online publication. 2019. URL: https://doi.org/10.1007/s11031-019-09800-x. (дата звернення 25.06.2025).

66. Paul I. Green Jr., Eli J. Finkel, Grainne M. Fitzsimons, Francesca Gino. The energizing nature of work engagement: Toward a new need-based theory of work motivation. *Research in Organizational Behavior.* Volume 37. 2017. P. 1–18. URL: https://doi.org/10.1016/j.riob.2017.10.007 (дата звернення 06.07.2025).

67.Richard M. Ryan and Edward L. Deci. Self-Determination Theory Basic Psychological Needs in Motivation, Development, and Wellness. *Guilford Publications.* New York. 2018. 756 p.

68. Richard M. Ryan, Edward L. Deci. Intrinsic and extrinsic motivation from a self-determination theory perspective: Definitions, theory, practices, and future directions. *Contemporary Educational Psychology*. №61. 2020. URL: https://doi.org/10.1016/j.cedpsych.2020.101860 (дата зверення 18.08.2025).

69.Yaniv Kanat-Maymon, Maor Elimelech, Guy Roth. Work motivations as antecedents and outcomes of leadership: Integrating self-determination theory and

the full range leadership theory. *European Management Journal.* Volume 38. Issue 4. 2020. P. 555–564. https://doi.org/10.1016/j.emj.2020.01.003 (дата звернення 17.08.2025)

70. Реєстри компаній: URL: https://vkursi.pro/ (дата звернення 03.09.2025)

# ДОДАТКИ

Додаток А

## АНКЕТА

Шановна(-ий) колего! Керівництво підприємства проводить анкетування з метою розроблення ефективної системи мотивації. Просимо Вас відповісти на запитання щодо Вашої професійної діяльності.

Порівняння Ваших відповідей із відповідями інших працівників допоможе зробити обгрунтовані висновки про рівень мотивації персоналу.

Щирість, точність і повнота Ваших відповідей визначають достовірність отриманих даних. У більшості питань наведено варіанти відповідей - відзначте ті, що найкраще відповідають Вашій думці.

Перед тим як відповідати, уважно ознайомтеся з усіма запропонованими варіантами. Усі відповіді є конфіденційними і будуть використані лише в узагальненому вигляді. Дякуємо за співпрацю!

1. Як Ви оцінюєте свій рівень задоволеності роботою на підприємстві?

□ Дуже задоволений

□ Задоволений

□ Частково задоволений

□ Незадоволений

2. Наскільки Ви вважаєте свою роботу важливою для підприємства?

□ Дуже важливою

□ Важливою

□ Малозначущою

□ Важко сказати

3. Які фактори найбільше впливають на Вашу мотивацію до роботи? (можна вибрати кілька варіантів)

□ Рівень заробітної плати

□ Умови праці та безпека

□ Можливість професійного розвитку

□ Визнання та повага керівництва

□ Соціальні гарантії та стабільність

□ Психологічний клімат у колективі

4. Як, на Вашу думку, воєнний стан вплинув на Вашу мотивацію до праці?

□ Мотивація зросла

□ Залишилась без змін

□ Знизилась

□ Важко відповісти

5. Чи відчуваєте Ви підтримку з боку керівництва в умовах воєнного стану (моральну, організаційну, матеріальну)?

□ Так, у повному обсязі

□ Частково

□ Ні

6. Наскільки важливим для Вас є дотримання корпоративної етики на підприємстві?

□ Дуже важливим

□ Скоріше важливим

□ Малозначущим

□ Не важливим

7. Як Ви оцінюєте морально-психологічний клімат у своєму колективі?

□ Дуже сприятливий

□ Скоріше сприятливий

□ Напружений

□ Несприятливий

8. Чи маєте Ви можливість висловлювати свої пропозиції щодо покращення роботи або умов праці?

□ Так, і мої пропозиції враховуються

□ Так, але вони рідко враховуються

□ Ні, такої можливості немає

□ Важко відповісти

9. Чи вважаєте Ви справедливим розмір своєї заробітної плати?

□ Так

□ Швидше так, ніж ні

□ Швидше ні, ніж так

□ Ні

10. Що, на Вашу думку, найбільше могло б підвищити Вашу мотивацію до роботи в сучасних умовах?

Дякуємо за участь в анкетуванні!

Додаток Б

Матриця анкетного опитування за період з 12.08.25 по 25.08.25р.

| | 1 | | | | 2 | | | | 3 | | | | | | 4 | | | | 5 | | | 6 | | | | 7 | | | | 8 | | | | 9 | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1 | x | | | | | x | | | | x | x | x | | | x | | | | x | | | | | x | | | x | | | | x | | | | | | |
| 2 | | x | | | x | | | | x | | | | x | x | | | x | | | x | | | x | | | | x | | | x | | | | | x | | |
| 3 | | x | | | | | | x | x | x | | | x | | | | x | | x | | | | x | | | | x | | | | x | | | | x | | |
| 4 | | | x | | | | x | | x | x | | | x | | | | x | | | | x | x | | | | | | x | | | | x | | | | | x |
| 5 | x | | | | x | | | | x | | | x | | x | x | | | | | x | | | x | | | | x | | | x | | | | | x | | |
| 6 | | x | | | | x | | | x | | x | x | | | | | x | | | x | | | x | | | | x | | | | | x | | | x | | |
| 7 | | | x | | | | x | | x | | | | x | x | | x | | | | | x | x | | | | | | | x | | | | x | | | x | |
| 8 | x | | | | | x | | | x | x | x | | x | | | | x | | | x | | | | x | | | x | | | | x | | | | x | | |
| 9 | | x | | | | x | | | | | | | | x | | | x | | x | | | | x | | | | | x | | | | | x | x | | | |
| 10 | | | | x | | | x | | x | | x | | | | | | x | | x | | | | | x | | | | x | | | x | | | | x | | |
| 11 | x | | | | | x | | | x | | x | | x | | | | x | | | x | | | x | | | x | | | | | x | | | | | x | |
| 12 | x | | | | x | | | | x | | | x | | | | x | | | | x | | | x | | | x | | | | | x | | | | | x | |
| 13 | | | x | | | | x | | | x | x | x | | x | | | x | | | | x | | | x | | | | x | | | | | x | | | | |
| 14 | | x | | | | x | | | x | | x | | | x | x | | | | | x | | | x | | | | x | | | | | x | | | | x | |
| 15 | | x | | | | x | | | x | | | | | | | x | | | | x | | | x | | | | x | | | | | x | | | x | | |
| 16 | | x | | | | x | | | | x | x | x | | x | | | x | | x | | | | x | | | | x | | | | | x | | | x | | |
| 17 | | x | | | | x | | | x | x | | | | | x | | | | | x | | | x | | | x | | | | | x | | | x | | | |
| 18 | x | | | | | x | | | x | x | | | x | x | | | | | | x | | | x | | | | x | | | | | x | | | | | x |
| 19 | | x | | | | x | | | x | x | | | | | | | x | | | x | | | x | | | | x | | | | | | x | x | | | |
| 20 | | | | x | | x | | | x | x | | | x | | | x | | | x | | | | | x | | | | x | | | | | x | | | x | | |
| 21 | | x | | | | x | | | x | x | | | | | | | x | | | x | | | x | | | x | | | | | | x | | | | x | |
| 22 | | x | | | | x | | | x | | | | | | | | x | | | x | | | x | | | x | | | | | | x | | | x | | |
| 23 | | x | | | | x | | | x | x | | | | | | | x | | | x | | | x | | | x | | | | | | x | | | | x | |
| 24 | | x | | | | x | | | x | x | | | | | | x | | | | x | | | x | | | x | | | | | | x | | | x | | |
| 25 | | x | | | | x | | | | x | | x | | x | | | x | | | | x | | x | | | | x | | | | | | x | | | | x |
| 26 | | x | | | | x | | | x | | | | | | x | | | | | x | | | x | | | x | | | | | x | | | x | | |
| 27 | | | | x | | | | x | | | x | | x | | | x | | | | | x | | | x | | | | x | | | | | x | | | x | | |
| 28 | | x | | | x | | | | x | x | x | | | | | | | x | | x | | | x | | | x | | | | | x | | | | | x | |
| 29 | | x | | | | x | | | x | x | x | | x | x | | | x | | | x | | | | x | | x | | | | | | x | | | x | | |
| 30 | | x | | | | x | | | x | x | x | | x | x | | | | x | x | | | | x | | | x | | | | | x | | | | | x | |
| Всього | 6 | 18 | 3 | 3 | 4 | 20 | 4 | 2 | 24 | 17 | 12 | 7 | 11 | 11 | 5 | 6 | 16 | 2 | 7 | 18 | 5 | 2 | 21 | 6 | 1 | 11 | 12 | 5 | 2 | 3 | 9 | 14 | 4 | 4 | 15 | 8 | 3 |
| % | 20 | 60 | 10 | 10 | 13 | 67 | 13 | 7 | 80 | 57 | 40 | 23 | 37 | 37 | 17 | 20 | 53 | 7 | 23 | 60 | 17 | 10 | 70 | 20 | 3 | 37 | 40 | 17 | 10 | 10 | 30 | 47 | 13 | 17 | 50 | 27 | 10 |

Додаток В

Відповіді на відкрите питання анкети

| **Номер анкети** | **Відповіді на питання** |
|---|---|
| 1 | Відчуття безпеки, більш гнучкий графік роботи |
| 2 | Довіра керівництва у прийнятті рішень, можливість впливати на виробничі процеси |
| 3 | Безпека на виїздах на об’єкти; подяка за гарну працю |
| 4 | Справедливість у прийнятті рішень незалежно від посади |
| 5 | Можливість більш гнучкого графіку роботи, дистанційної роботи |
| 6 | Визнання керівництвом: подяка, нагорода за понаднормову роботу |
| 7 | Повага і взаємна довіра в колективі; гнучкіший графік роботи |
| 8 | Прозора політика керівництва, коли інформують про стан справ без прикрас |
| 9 | Психологічна підтримка, можливість звернутись до психолога; можливість кар’єрного зростання |
| 10 | Безпечні умови праці на виїздах по об’єктах; більш гнучкий графік роботи |
| 11 | Додаткові вихідні у випадку надзвичайних ситуацій, після обстрілів |
| 12 | Грошова допомога у разі форс-мажору |
| 13 | Подяка за гарну роботу, визнання керівником; преміювання за понаднормову роботу або роботу, що виконана достроково |
| 14 | Бажано, щоб наявний досвід роботи враховувався керівництвом в прийнятті рішень |
| 15 | Робота без стресу, злагодженість роботи колективу |
| 16 | Злагоджена робота команди, єдність, гарний психологічний клімат |
| 17 | Можливість піти додому, якщо закінчувати роботу раніше |
| 18 | Преміювання за особливі заслуги; більш гнучкий графік праці |
| 19 | Хочу щоб з моєю думкою рахувались; більш безпечні умови праці |
| 20 | Оплачуваний проїзд, якщо не встиг на авто підприємства через форс-мажор |
| 21 | Закінчення війни |
| 22 | Допомога у разі форс-мажору (житло, евакуація, витрати на медицину) |
| 23 | Компенсація на лікування, подяка від керівництва |
| 24 | Можливість підвищити кваліфікацію, кар’єрне зростання |
| 25 | Наявність підтримки в разі форс-мажорних обставин: евакуації, пошуку житла; можливість працювати дистанційно |
| 26 | Гнучкий графік, доплата за понаднормову працю |
| 27 | Закінчення бойових дій |
| 28 | Гарний психологічний клімат в колективі, подяка від керівника |
| 29 | Визнання професійних здібностей, участь в нарадах |
| 30 | Безпечні умови праці, доплата за інтенсивність праці |

**Декларація**
**академічної доброчесності**
**здобувача вищої освіти ЗНУ**

Я, Карманов Вадим Русланович, студент ІІ курсу, денної форми навчання, економічного факультету, спеціальності 051«Економіка», освітньої програми «Управління персоналом та економіка праці», адреса електронної пошти karmanov.v.r@gmail.com, підтверджую, що написана мною кваліфікаційна робота на тему «Розробка мотиваційної політики на ТОВ «МКМ СЕРВІС ЛТД»» відповідає вимогам академічної доброчесності та не містить порушень, що визначені у ст. 42 Закону України «Про освіту», зі змістом яких ознайомлений;

– заявляю, що надана мною для перевірки електронна версія роботи є ідентичною її друкованій версії;

– згоден на перевірку моєї роботи на відповідність критеріям академічної доброчесності у будь-який спосіб, у тому числі за допомогою Інтернет-системи, а також на архівування роботи в базі даних цієї системи.

Дата_____Підпис_____В.Р. Карманов

Дата_____Підпис_____Ю.В.Калюжна