

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ВЕТЕРИНАРНОЇ МЕДИЦИНИ ТА БІОТЕХНОЛОГІЙ
імені С.З. ГЖИЦЬКОГО

Факультет менеджменту, бізнесу та публічного адміністрування
Кафедра менеджменту та бізнес-адміністрування

Кваліфікаційна робота на правах рукопису

КОХАНОВСЬКА Христина Михайлівна

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

УДК 005.953.2:005.571

Удосконалення процесу мотивації праці персоналу підприємства

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Подається на здобуття освітнього ступеня «Магістр»

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень.
Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання
на відповідне джерело

(підпис, ініціали та прізвище здобувача вищої освіти)

Керівник роботи: _____
(підпис)

БОВК Мирослава Василівна
кандидат економічних наук, доцент

АНОТАЦІЯ

Кохановська Х. М. «Удосконалення процесу мотивації праці персоналу підприємства». – *Рукопис*.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня Магістр за спеціальністю 073 «Менеджмент» ОПП «Менеджмент організацій і адміністрування» – Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького – Міністерства освіти і науки України, 2025.

У кваліфікаційній роботі наводяться теоретичні аспекти процесу мотивації праці персоналу підприємства. Подано загальну характеристику досліджуваного підприємства, а також проведено аналіз мотивації персоналу у ТзОВ «***». Наведено напрями удосконалення процесу мотивації праці персоналу.

Ключові слова: управління, мотивація, персонал, стимулювання, матеріальні стимули, нематеріальні стимули.

SUMMARY

Kokhanovska Kh. M. “Improvement of the Employee Motivation Process at the Enterprise.” – *Manuscript*.

Master’s Qualification Thesis for obtaining the educational degree Master in specialty 073 “Management”, educational and professional program “Management of Organizations and Administration” – Stepan Gzhytskyi Lviv National University of Veterinary Medicine and Biotechnologies, Ministry of Education and Science of Ukraine, 2025.

The qualification thesis presents the theoretical aspects of the employee motivation process within an enterprise. It provides a general description of the studied enterprise and analyzes the motivation system of the personnel at LLC “***.” The paper also outlines directions for improving the employee motivation process.

Keywords: management, motivation, personnel, incentives, material incentives, non-material incentives.

Львівський національний університет ветеринарної медицини та
біотехнологій імені С.З. Гжицького

Факультет	<u>Економіки та менеджменту</u>
Кафедра	<u>Менеджменту</u>
Галузь знань	<u>07 Управління та адміністрування</u>
Спеціальність	<u>073 "Менеджмент"</u>
Освітньо-професійна програма	<u>Менеджмент організацій і адміністрування</u>

«ЗАТВЕРДЖУЮ»
Завідувач кафедри
доцент _____ Батюк Б.Б.
“ ____ ” _____ 20__ р.

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ
КОХАНОВСЬКОЇ Христини Михайлівни

1. Тема проєкту (роботи) Удосконалення процесу мотивації праці персоналу підприємства
керівник проєкту (роботи) Вовк М. В., к.е.н., доцент _____,
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
затверджені наказом вищого навчального закладу від “ ____ ” _____ 20__ року № _____
2. Термін подання студентом проєкту (роботи) грудень 2025 року
3. Вихідні дані до проєкту (роботи) навчальна, наукова та довідкова література, наукові періодичні видання, фінансова звітність підприємства
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Вступ. Розділ 1. Теоретико-методологічні засади мотивації праці персоналу. 1.1 Економічна сутність та роль мотивації у системі управління персоналом. 1.2 Теоретичні підходи до вивчення мотивації праці та їх еволюція. Розділ 2. Аналіз системи мотивації праці персоналу ТЗОВ "****". 2.1 Характеристика підприємства та аналіз його організаційної структури. 2.2. Аналіз фінансово-економічних показників діяльності ТЗОВ «****». 2.3 Характеристика кадрового потенціалу та мотивації праці у ТЗОВ «****». Розділ 3. Напрями удосконалення процесу мотивації праці персоналу ТЗОВ "****". 3.1 Характеристика інструментів покращення мотивації праці у ТЗОВ «****». 3.2 Удосконалення нематеріальних стимулів та корпоративної культури. 3.3

Економічна ефективність запропонованих заходів і оцінка їх впливу на результативність праці. Висновки. Список літературних джерел.

7. Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проєкту (роботи)	Строк виконання етапів проєкту (роботи)	Примітка
1.	Вибір теми роботи	Травень 2025	
2.	Розробка змісту роботи	Травень 2025	
3.	Обґрунтування актуальності теми кваліфікаційної роботи	Травень 2025	
4.	Бібліографічний огляд	Червень 2025	
5.	Вступ	Червень 2025	
6.	Розділ 1	Червень-липень 2025 року	
7.	Розділ 2	Серпень-вересень 2025 року	
8.	Розділ 3	Жовтень-листопад 2025 року	
9.	Висновки та пропозиції	Листопад 2025 року	
10.	Оформлення роботи	Листопад 2025 року	
11.	Оформлення візуального супроводу роботи	Грудень 2025	
12.	Представлення до захисту кваліфікаційної роботи	Грудень 2025	

Здобувач

_____ (підпис)

..... (прізвище та ініціали)

Керівник проєкту (роботи)

_____ (підпис)

..... (прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ	9
1.1 Економічна сутність та роль мотивації у системі управління персоналом	9
1.2 Теоретичні підходи до вивчення мотивації праці та їх еволюція.....	15
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ У ТЗОВ "***"	36
2.1 Характеристика підприємства та аналіз його організаційної структури.....	36
2.2 Аналіз фінансово-економічних показників діяльності Тзов «***»	40
2.3 Характеристика кадрового потенціалу та мотивації праці у Тзов «***».....	51
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ТЗОВ "***"	55
3.1 Характеристика інструментів покращення мотивації праці у Тзов «***».....	55
3.2 Удосконалення нематеріальних стимулів та корпоративної культури	58
3.3 Економічна ефективність запропонованих заходів і оцінка їх впливу на результативність праці.....	61
ВИСНОВКИ	64
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	66

ВСТУП

У сучасних умовах ринкової економіки ефективність діяльності підприємства значною мірою залежить від рівня продуктивності праці персоналу, його професійної компетентності, ініціативності та зацікавленості у досягненні спільних цілей організації. Одним із ключових чинників, що визначає ступінь залученості працівників і результативність їхньої діяльності, є мотивація праці. Саме вона формує внутрішній стимул до роботи, впливає на трудову поведінку та визначає рівень задоволеності персоналу умовами праці, системою винагород і соціальними відносинами в колективі.

В умовах високої конкуренції, технологічних змін і динамічного розвитку ринку підприємства змушені постійно вдосконалювати системи управління персоналом, у тому числі мотиваційні механізми. Недостатня ефективність мотиваційної політики може призвести до зниження продуктивності праці, плинності кадрів, втрати кваліфікованих працівників та погіршення іміджу підприємства як роботодавця. Водночас, грамотно побудована система стимулювання праці сприяє зміцненню трудової дисципліни, розвитку корпоративної культури, підвищенню лояльності працівників та досягненню стратегічних цілей підприємства.

Сучасні дослідження у сфері менеджменту персоналу свідчать, що ефективна мотивація має комплексний характер і поєднує матеріальні, нематеріальні, соціальні та психологічні чинники. Тому завдання менеджменту полягає не лише у визначенні розмірів заробітної плати чи премій, але й у створенні сприятливого соціально-психологічного клімату, забезпеченні можливостей професійного розвитку, участі працівників у прийнятті рішень, а також у формуванні довгострокової системи заохочень.

Актуальність теми дослідження зумовлена необхідністю пошуку нових підходів до підвищення ефективності управління людськими ресурсами, особливо в умовах трансформації економіки України, інтеграції

у світовий економічний простір та підвищення ролі людського капіталу як головного ресурсу розвитку підприємства.

Мета дослідження полягає у теоретичному обґрунтуванні та практичному розробленні напрямів удосконалення процесу мотивації праці персоналу підприємства.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі *завдання*:

- розкрити економічну сутність та роль мотивації праці в системі управління персоналом;
- дослідити основні теоретичні підходи та моделі мотивації працівників;
- проаналізувати стан діючої системи мотивації персоналу на підприємстві;
- виявити проблеми та резерви підвищення її ефективності;
- розробити пропозиції щодо вдосконалення матеріальних і нематеріальних стимулів праці;
- оцінити очікувані результати та ефективність запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процес мотивації праці персоналу у ТзОВ «***».

Предметом дослідження виступають теоретичні, методичні та практичні аспекти вдосконалення системи мотивації праці працівників.

Методи дослідження. У роботі використано методи системного підходу, порівняльного та економічного аналізу, анкетування, узагальнення, графічного та табличного представлення результатів, а також елементи соціологічних досліджень для виявлення мотиваційних уподобань працівників.

Інформаційна база дослідження складається з нормативно-правових актів України, статистичних даних, внутрішніх матеріалів підприємства,

наукових праць вітчизняних і зарубіжних учених, а також результатів власних спостережень і анкетування.

Наукова новизна роботи полягає у вдосконаленні підходів до формування системи мотивації персоналу з урахуванням сучасних тенденцій розвитку управління людськими ресурсами, а також у розробленні практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності використання трудового потенціалу підприємства.

Практичне значення одержаних результатів полягає в можливості використання запропонованих рекомендацій у діяльності підприємств з метою підвищення рівня мотивації працівників, зміцнення корпоративної культури та зростання результативності праці.

Обсяг і структура кваліфікаційної роботи. Робота викладена на 70 сторінках комп'ютерного тексту. Структурно робота включає вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел (41 найменування).

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ

1.1 Економічна сутність та роль мотивації у системі управління персоналом

У сучасних умовах господарювання, коли конкурентоспроможність підприємства безпосередньо залежить від ефективності використання людських ресурсів, мотивація праці посідає центральне місце у системі управління персоналом. Саме мотиваційний механізм визначає поведінку працівників, їхнє ставлення до роботи, рівень активності, ініціативності та відповідальності за результати своєї діяльності. Без належної мотивації неможливо забезпечити високу продуктивність праці, стабільність трудового колективу й досягнення стратегічних цілей підприємства.

Поняття «мотивація» походить від латинського слова *movere* - «рухати», що відображає її сутність як процесу внутрішнього спонукання людини до певної діяльності. У контексті управління персоналом мотивація праці розглядається як сукупність внутрішніх і зовнішніх факторів, що стимулюють працівника до досягнення цілей організації шляхом ефективного виконання трудових функцій. Вона поєднує в собі як матеріальні, так і нематеріальні стимули, що впливають на поведінку людини в процесі праці [2, с.11].

З економічної точки зору, мотивація є інструментом перетворення трудового потенціалу працівника на реальні результати діяльності підприємства. Вона забезпечує відповідність між особистими інтересами працівників і стратегічними завданнями організації. Мотивація не лише спонукає людину до роботи, але й визначає інтенсивність, якість і стабільність її трудової поведінки, формуючи таким чином ефективність використання трудових ресурсів [12, с.116].

Функції мотивації у системі управління персоналом відображені на рисунку 1.1.

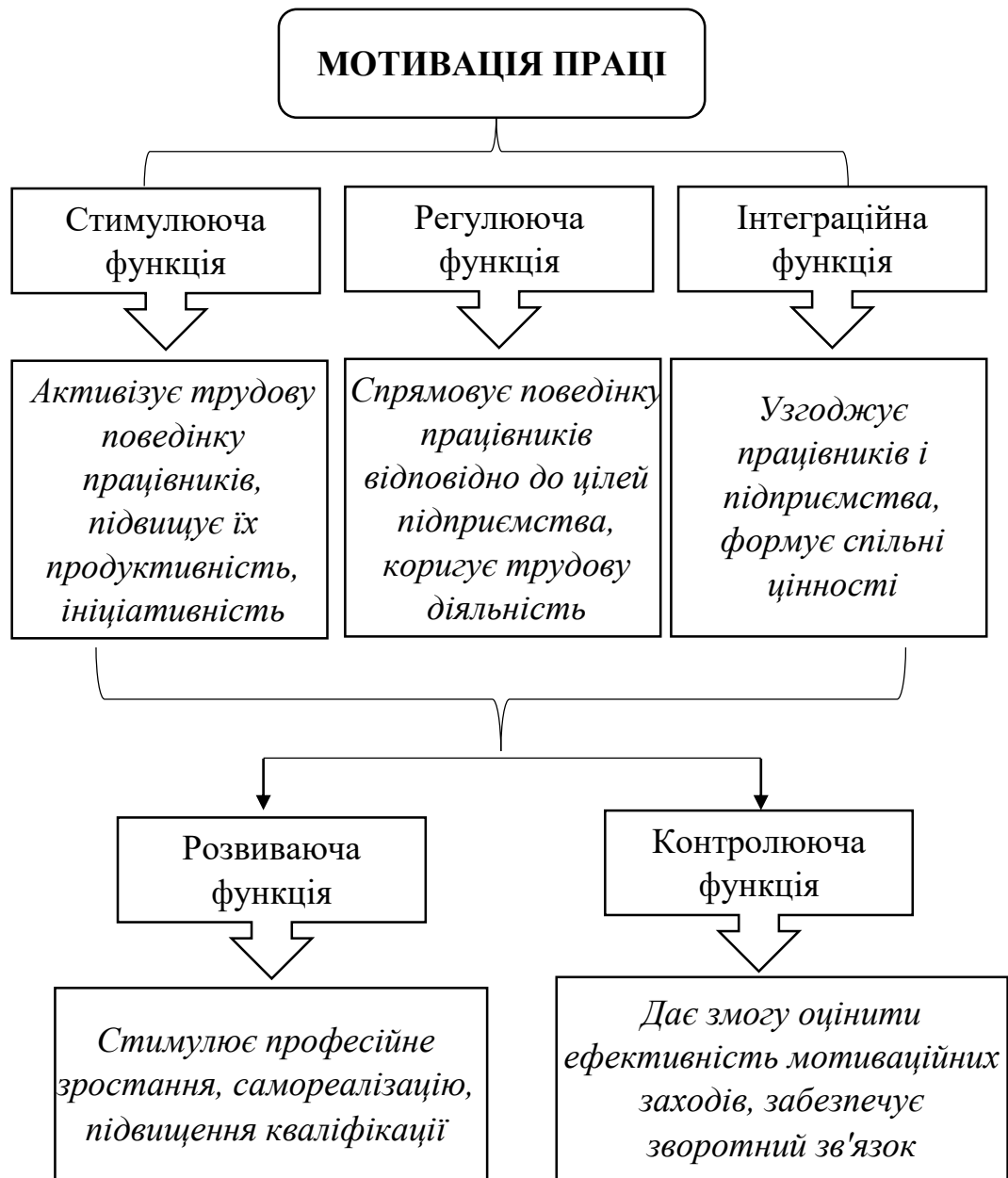


Рисунок 1.1. Функції мотивації у системі управління персоналом
Джерело: [11].

Мотивація праці як складова управління персоналом виконує низку важливих функцій, що забезпечують її системність та вплив на ефективність діяльності підприємства. До основних належать стимулююча, регулююча,

інтеграційна, розвиваюча та контролююча функції. Кожна з них має своє значення і прояв у практичній діяльності організації [26, с.11].

1. Стимулююча функція

Стимулююча функція є основною та визначальною в системі мотивації. Її сутність полягає у формуванні в працівників внутрішнього спонукання до трудової діяльності шляхом створення певних умов та стимулів, які забезпечують зацікавленість у досягненні високих результатів.

Мотивація через систему стимулів сприяє активізації трудової поведінки працівників, підвищенню їх продуктивності, ініціативності та відповідальності. Правильно розроблені стимули дають змогу узгодити особисті інтереси працівників із цілями підприємства, перетворюючи трудову діяльність на джерело не лише матеріальної, а й моральної задоволеності.

Завдяки стимулюючій функції керівництво може впливати на пріоритети працівників, формуючи бажану модель їх поведінки - орієнтацію на якість, економію ресурсів, інноваційність, клієнтоорієнтованість тощо. Таким чином, мотивація виступає потужним інструментом управління трудовою активністю персоналу.

2. Регулююча функція

Регулююча функція мотивації забезпечує керування поведінки працівників у процесі праці. Вона полягає у тому, що за допомогою системи мотиваційних заходів керівництво має змогу коригувати трудову діяльність персоналу відповідно до поставлених завдань, змін внутрішнього чи зовнішнього середовища підприємства.

Мотиваційний механізм виступає своєрідним «регулятором» трудових процесів, який забезпечує необхідну узгодженість між вимогами організації та індивідуальними цілями працівників. Наприклад, зміна системи преміювання може стимулювати підвищення якості продукції або

скорочення витрат, а впровадження нематеріальних заохочень - зміцнення корпоративної культури чи командної взаємодії.

Отже, регулююча функція забезпечує динамічний характер системи мотивації, дозволяючи підприємству швидко адаптуватися до нових умов ринку та внутрішніх трансформацій.

3. Інтеграційна функція

Інтеграційна функція мотивації проявляється у здатності поєднувати інтереси працівників і підприємства, формуючи єдину систему цінностей та спільних цілей. Її реалізація передбачає створення умов, за яких досягнення індивідуальних цілей співробітників сприятиме досягненню стратегічних результатів організації.

Інтеграційна функція особливо важлива для формування корпоративної культури, яка ґрунтується на принципах взаємоповаги, довіри, командної роботи та взаємної відповідальності. Вона забезпечує згуртованість колективу, підвищує рівень соціальної стабільності та зменшує конфліктність у трудових відносинах.

Ефективна реалізація цієї функції створює передумови для формування стійкої організаційної ідентичності, коли працівники сприймають успіх підприємства як власне досягнення, що, у свою чергу, підсилює їх мотивацію до ефективної праці.

4. Розвиваюча функція

Розвиваюча функція мотивації полягає у стимулюванні професійного й особистісного зростання працівників, підвищенні їхньої кваліфікації, розширенні компетенцій і формуванні прагнення до самореалізації.

У сучасних умовах, коли інновації, технологічні зміни й конкуренція вимагають від працівників гнучкості та постійного навчання, мотивація стає одним із ключових засобів розвитку людського капіталу. Надання можливостей кар'єрного зростання, навчання, участі у прийнятті рішень чи

творчих проектах формує почуття значущості працівника для підприємства і спонукає його до постійного самовдосконалення.

Отже, розвиваюча функція забезпечує довгостроковий ефект, оскільки формує конкурентоспроможний персонал, підвищує інтелектуальний потенціал підприємства та його адаптивність до змін у зовнішньому середовищі.

5. Контролююча функція

Контролююча функція мотивації полягає у можливості оцінювання ефективності трудової діяльності працівників через результати застосування мотиваційних заходів. Мотивація створює певну систему критеріїв, за якими визначається рівень досягнення цілей, ступінь виконання завдань, якість праці, дисципліна та відповідальність.

За допомогою контролюючої функції керівництво може не лише оцінити ефективність працівників, а й визначити, які мотиваційні стимули діють найрезультативніше, а які потребують коригування. Це забезпечує зворотний зв'язок між керівництвом і працівниками, дозволяє підтримувати справедливість у системі винагород і своєчасно реагувати на зниження мотивації або продуктивності.

Таким чином, контролююча функція є важливою складовою управлінського циклу, оскільки дозволяє не лише виявляти проблеми, але й формувати на їх основі нові підходи до вдосконалення системи мотивації.

У сукупності перелічені функції забезпечують комплексний вплив мотивації на трудову діяльність працівників і створюють підґрунтя для ефективного управління персоналом. Вони взаємопов'язані та взаємодоповнюють одна одну: стимулююча функція активізує поведінку, регулююча - спрямовує її, інтеграційна - об'єднує колектив, розвиваюча - формує потенціал, а контролююча - оцінює результати та забезпечує зворотний зв'язок.

Таким чином, мотивація виступає не лише інструментом впливу на окремих працівників, а й системоутворюючим елементом управління персоналом, що забезпечує ефективне функціонування всього підприємства [6].

У сучасному менеджменті мотивація трактується як комплексний соціально-економічний процес, у межах якого керівництво підприємства формує стимули для трудової активності працівників, створюючи сприятливі умови для реалізації їхніх професійних і особистих інтересів. При цьому важливо забезпечити баланс між економічними цілями підприємства та індивідуальними потребами працівників, оскільки лише гармонійне поєднання цих елементів забезпечує стійкий розвиток організації.

Роль мотивації у системі управління персоналом проявляється також у тому, що вона є основою побудови ефективної системи стимулювання, яка включає матеріальні та нематеріальні інструменти. До матеріальних стимулів належать заробітна плата, премії, надбавки, соціальні виплати, участь у прибутках, бонуси тощо. Нематеріальні стимули охоплюють моральне заохочення, можливості кар'єрного зростання, професійного розвитку, гнучкий графік роботи, участь у прийнятті рішень, визнання досягнень, формування позитивного мікроклімату в колективі [16, с.21].

Таким чином, мотивація праці є ключовим елементом системи управління персоналом, оскільки вона безпосередньо впливає на ефективність трудової діяльності, продуктивність праці, рівень задоволеності роботою та конкурентоспроможність підприємства в цілому. В умовах сучасної економіки, де людський капітал визнається найціннішим ресурсом, формування дієвої мотиваційної системи стає стратегічним завданням керівництва. Її ефективність визначає не лише фінансові результати діяльності, але й здатність підприємства адаптуватися до змін,

залучати та утримувати кваліфіковані кадри, підтримувати інноваційний розвиток і корпоративну стабільність.

Отже, мотивація - це не лише засіб управління поведінкою працівників, а й інструмент стратегічного розвитку підприємства, який забезпечує синергію між економічними інтересами організації та особистими прагненнями її працівників. Саме тому вдосконалення процесу мотивації праці є одним із найважливіших напрямів підвищення ефективності системи управління персоналом на сучасному етапі розвитку економіки України.

1.2 Теоретичні підходи до вивчення мотивації праці та їх еволюція

Мотивація - це внутрішній рушій, що визначає рівень, напрям і наполегливість зусиль, які працівник спрямовує на виконання своїх трудових обов'язків. Вона є ключовим чинником, що формує поведінку людини в процесі праці та безпосередньо впливає на ефективність діяльності підприємства. Протягом тривалого часу в науковій літературі сформувалося багато підходів до трактування сутності мотивації, що зумовлено складністю її природи. Існує значна кількість теорій, які по-різному пояснюють, чому люди поведуться певним чином у конкретних умовах.

Серед найпоширеніших є змістовні теорії мотивації, що акцентують увагу на виявленні внутрішніх потреб, які спонукають людину до діяльності. До них належать дослідження А. Маслоу, К. Альдерфера, Д. МакКлелланда та Ф. Герцберга. Ці теорії розглядають мотивацію через призму людських потреб, їхньої ієрархії та впливу на поведінку працівників у виробничому процесі. Основна ідея таких теорій полягає в тому, що задоволення певних потреб формує основу для появи нових, більш високого рівня, які знову стають стимулом до активної діяльності [2].

Інший підхід представляють процесуальні теорії мотивації, серед яких найвідомішими є теорія очікувань, теорія справедливості, теорія підкріплення та модель Портера-Лоулера. Ці концепції пояснюють мотивацію не лише через наявність потреб, а й через процеси мислення, сприйняття та оцінки людиною можливих результатів своєї праці. Згідно з ними, працівник ухвалює рішення про свої дії, орієнтуючись на очікувані наслідки, винагороди та справедливість їх розподілу [1].

Для менеджера знання різних теорій мотивації має практичне значення, оскільки мотивація праці є складним і багатогранним процесом, який не можна пояснити лише одним підходом. Не існує універсальної формули або готового рішення, що дозволило б мотивувати всіх працівників однаково ефективно. Різні теорії дають змогу глибше зрозуміти внутрішні та зовнішні мотиви поведінки людей, визначити чинники, що впливають на їхню продуктивність, та розробити індивідуальні стратегії стимулювання персоналу.

Отже, теоретичні підходи до вивчення мотивації можна узагальнити за двома основними напрямками - змістовними та процесуальними, що відображено на рисунку 1.2. Таке групування дає змогу систематизувати уявлення про мотиваційні механізми, забезпечує наукову базу для аналізу та вдосконалення системи мотивації персоналу на підприємствах.

Змістовні теорії мотивації зосереджуються на виявленні конкретних факторів, які спонукають людину до праці. Їх головна мета - визначити потреби людини, зрозуміти їхню ієрархію та силу впливу, а також цілі, досягнення яких забезпечує задоволення цих потреб. Таким чином, змістовні теорії аналізують внутрішню природу потреб працівників і з'ясовують, що саме мотивує їх діяти певним чином у трудовому процесі.

ПЕРШІ ІДЕЇ ЩОДО МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ

Науковий менеджмент і діяльність Ф. Тейлора
Готорнські експерименти і підхід до людських відносин

Розвиток багатьох конкуруючих теорій про природу трудової мотивації

ЗМІСТОВНІ ТЕОРІЇ МОТИВАЦІЇ

Акцент на тому, що мотивує людей
Основні теоретики:
Маслоу; Альдерфер; Герцберг
МакКлелланд

ПРОЦЕСУАЛЬНІ ТЕОРІЇ МОТИВАЦІЇ

Акцент на власне процес мотивації
Основні теорії:
✓ Теорії очікування
✓ Теорія справедливості
✓ Теорія цілей
✓ Теорія поділу

Рисунок 1.2 Огляд основних теорій мотивації праці

Джерело: [1,2,11,14].

До основних змістовних теорій мотивації належать:

- Теорія ієрархії потреб А. Маслоу,
- Модифікована модель ERG К. Альдерфера,
- Двофакторна теорія Ф. Герцберга,
- Теорія набутих потреб Д. МакКлелланда.

Теорія ієрархії потреб Маслоу є однією з найвідоміших концепцій мотивації, запропонованою у 1943 році. На думку А. Маслоу, людина постійно прагне до задоволення нових потреб, і те, до чого вона прагне, залежить від уже досягнутого рівня благополуччя. Учений стверджував, що людські потреби мають ієрархічну структуру - від базових до вищих [1].

Цю ієрархію зазвичай подають у вигляді піраміди потреб, що складається з п'яти рівнів:

1. *Фізіологічні потреби* - базові життєві потреби (їжа, вода, сон, житло).
2. *Потреби в безпеці* - стабільність, захист, упевненість у завтрашньому дні.
3. *Соціальні (любовні) потреби* - належність до колективу, дружба, спілкування.
4. *Потреби у повазі* - визнання, статус, самоповага.
5. *Потреби в самореалізації* - прагнення до особистісного розвитку, творчості та досягнень.

Маслоу підкреслював, що задоволення потреб нижчого рівня відкриває людині шлях до усвідомлення та реалізації потреб вищого порядку. Тому мотивація розглядається як послідовний процес зростання, у якому кожен новий рівень стимулює людину до подальшого розвитку. Ієрархію потреб за Маслоу зазвичай ілюструють у вигляді піраміди (рис. 1.3), що наочно демонструє взаємозв'язок між рівнями мотиваційних чинників [1].



Рисунок 1.3. Модель ієрархії потреб Маслоу

Джерело: [1].

Зображення ієрархії потреб у формі піраміди Маслоу є надзвичайно доречним і наочним, адже воно відображає послідовний характер розвитку людських потреб: у міру задоволення базових потреб виникають нові, вищого рівня, що спонукають людину до подальших дій і самовдосконалення. Перехід від одного щабля до іншого символізує поступовий рух особистості до досягнення власного потенціалу.

Фізіологічні потреби.

Це найнижчий рівень у структурі мотивації, що охоплює базові життєві потреби людини - у їжі, воді, сні, повітрі, відпочинку, а також у задоволенні природних фізіологічних функцій. Вони є первинними, оскільки без їх задоволення неможливе існування людини. Коли ці потреби залишаються незадоволеними, саме вони домінують у поведінці людини, витісняючи всі інші мотиви. Однак після їх повного задоволення вони перестають бути стимулом до дії. Наприклад, людина, яка відчуває сильну спрагу, зосереджується лише на отриманні води, але після того як спрага втамована, мотивація зникає, а її місце займають потреби вищого рівня.

Потреби безпеки.

Наступний рівень включає прагнення до фізичної та психологічної захищеності. До цієї групи належать потреби у стабільності, впевненості у завтрашньому дні, надійних умовах праці, соціальних гарантіях, фінансовій безпеці та захисті від можливих ризиків. Люди прагнуть передбачуваності, впорядкованості життя, захисту від небезпек, як реальних, так і потенційних. На підприємствах це може проявлятися у бажанні працівників мати постійну роботу, гідну оплату праці, медичне страхування, комфортні та безпечні умови праці.

Соціальні (любовні) потреби.

На цьому рівні важливим мотиватором стає прагнення до міжособистісних стосунків - дружби, спілкування, підтримки та приналежності до певної соціальної групи чи колективу. Люди відчувають

потребу бути частиною команди, отримувати визнання, симпатію, увагу та любов. У трудовому середовищі задоволення цих потреб пов'язане з формуванням доброзичливого клімату, корпоративної культури, взаємоповаги та співпраці між працівниками.

Потреби у повазі.

Цей рівень охоплює прагнення людини до самоповаги, визнання з боку оточення, статусу й авторитету. Самоповага включає відчуття власної компетентності, незалежності, упевненості у своїх силах. Повага інших людей проявляється у схваленні, престижі, репутації, вдячності, а також у відчутті значущості для організації. Якщо ці потреби задоволені, працівники відчують гордість за свою роботу, що істотно підвищує їхню мотивацію та продуктивність.

Потреби в самореалізації.

Це найвищий рівень у піраміді Маслоу, що означає прагнення людини до повного розкриття власного потенціалу, творчості, саморозвитку та досягнення поставлених цілей. Маслоу вважав, що «якщо людина може стати кимось - вона повинна це зробити». Самоактуалізація не завжди означає творчість у прямому сенсі - це може бути професійне зростання, самовдосконалення, удосконалення навичок або прагнення зробити свій внесок у розвиток колективу чи суспільства.

Отже, сутність ієрархії Маслоу полягає в тому, що лише незадоволені потреби стимулюють людину до активної діяльності. Коли певний рівень потреб досягає задоволення, він перестає бути мотивуючим фактором, а рушійною силою стають потреби вищого порядку.

Узагальнення можливих винагород та організаційних механізмів, що сприяють задоволенню потреб різних рівнів, подано в таблиці 1.1 [2].

Застосування ієрархії потреб Маслоу

Рівні потреб	Загальні винагороди	Організаційні фактори
1. Фізіологічні	Їжа, вода, секс, сон	✓ Заробітна плата ✓ Приємні умови праці ✓ Кафетерій
2. Безпека	Безпека, захищеність, стабільність, захист	✓ Безпечні умови праці ✓ Пільги від компанії ✓ Гарантії зайнятості
3. Соціальні	Любов, прихильність, приналежність до колективу	✓ Згуртованість робочої групи ✓ Дружній нагляд ✓ Професійні асоціації
4. Повага	Самоповага, престиж, статус	✓ Соціальне визнання ✓ Посада ✓ Зворотній зв'язок від самої роботи
5. Самореалізація	Зростання, просування по службі, креативність	✓ Цікава робота ✓ Можливості для креативності ✓ Досягнення в роботі ✓ Просування по службі

Джерело: [1,2,11,14].

Люди просуваються вгору по ієрархії в міру того, як кожна потреба нижчого рівня стає задоволеною. Тому, щоб забезпечити мотивацію до зміни поведінки, менеджер повинен звернути увагу на наступний вищий рівень потреб, які потребують задоволення.

Праця А. Маслоу стала основою для подальших досліджень мотивації та сприяла розробці сучасних підходів до управління персоналом. Його модель забезпечує практичну основу для аналізу мотиваційних чинників у трудовій діяльності, дозволяючи керівникам краще розуміти потреби працівників та формувати ефективні системи винагород і стимулів.

Модифікована модель ієрархії потреб К. Альдерфера (теорія ERG) є подальшим розвитком і вдосконаленням класичної піраміди Маслоу. У своїй моделі Альдерфер запропонував спрощену структуру потреб, скоротивши п'ять рівнів Маслоу до трьох основних категорій: існування

(Existence), спорідненості (Relatedness) та зростання (Growth) - звідси й назва теорії ERG.

Потреби існування (Existence) охоплюють базові фізіологічні та матеріальні потреби людини, необхідні для підтримання життя і мінімального рівня добробуту. До них належать такі фактори, як заробітна плата, умови праці, житло, харчування, безпека та стабільність. Задоволення цих потреб є фундаментом для формування вищих рівнів мотивації.

Потреби спорідненості (Relatedness) пов'язані з бажанням людини встановлювати та підтримувати позитивні взаємовідносини з іншими людьми - колегами, друзями, керівництвом, родиною. Вони включають почуття приналежності, соціальну взаємодію, повагу та емоційну підтримку. Ця категорія частково поєднує соціальні потреби та потреби у визнанні, визначені Маслоу, але робить більший акцент на якісних міжособистісних зв'язках як джерелі задоволення і стимулу до праці.

Потреби зростання (Growth) відображають прагнення людини до особистісного розвитку, професійного вдосконалення, творчості та самореалізації. Вони спрямовані на реалізацію внутрішнього потенціалу, досягнення успіху, підвищення компетентності та визнання результатів праці. Саме цей рівень пов'язаний з активною потребою у самовираженні та професійному рості.

Як і Маслоу, Альдерфер вважав, що люди поступово просуваються від нижчих рівнів до вищих у міру задоволення базових потреб. Однак, на відміну від Маслоу, він не дотримувався суворої ієрархічності. Згідно з теорією ERG, потреби можуть виникати одночасно або взаємодіяти між собою - людина може одночасно відчувати прагнення до безпеки, соціальних зв'язків і самореалізації.

Крім того, Альдерфер висунув принцип фрустраційно-регресійного механізму: якщо потреба вищого рівня не може бути задоволена, людина повертається до потреб нижчого рівня, які легше реалізувати. Наприклад,

працівник, який не має можливості професійного росту, може зосередитися на пошуку матеріальних стимулів або покращенні соціальних відносин на роботі [3].

Таким чином, теорія ERG пояснює мотивацію працівників більш гнучко, ніж класична піраміда Маслоу. Вона визнає, що потреби людини не розвиваються лінійно, а можуть взаємно впливати одна на одну, посилювати або компенсуватися. Це робить підхід Альдерфера більш реалістичним і придатним для практичного застосування у сучасному менеджменті, особливо в умовах динамічного робочого середовища.

У контексті управління персоналом теорія ERG дозволяє керівникам визначати домінуючі мотиви працівників і будувати системи стимулювання, які забезпечують баланс між матеріальними, соціальними та професійними потребами.

Двофакторна теорія мотивації Фредеріка Герцберга є однією з найвідоміших і найвпливовіших змістовних теорій у сфері управління персоналом. Вона розвиває ідеї Абрахама Маслоу, зосереджуючи увагу не лише на потребах працівників, а й на конкретних чинниках, що безпосередньо впливають на задоволення або незадоволення працею.

У процесі свого дослідження Герцберг разом із колегами проаналізував досвід близько 200 інженерів і бухгалтерів, які працювали в промислових компаніях Піттсбурга (США). Для збору даних він застосував метод критичних інцидентів, запропонувавши респондентам описати ситуації, коли вони відчували максимальне задоволення або, навпаки, сильне незадоволення своєю роботою. Респондентів також просили пояснити причини таких емоційних реакцій і описати послідовність подій, що їх викликали.

Результати аналізу виявили чітку закономірність. Герцберг помітив, що ситуації, пов'язані із задоволенням роботою, найчастіше виникали через зміст самої праці, можливість розвитку, досягнення результатів, визнання та

відповідальність. Натомість епізоди, пов'язані з незадоволенням, зазвичай стосувалися робочого середовища - політики компанії, умов праці, стосунків з керівництвом і колегами, рівня заробітної плати тощо.

На основі цих спостережень Герцберг сформулював двофакторну модель мотивації, поділивши всі чинники на дві великі групи:

1. *Гігієнічні фактори (фактори середовища)* - це зовнішні умови праці, які не створюють мотивації, але їх відсутність призводить до незадоволення. Вони «попереджують» виникнення негативного ставлення до роботи, однак самі по собі не стимулюють до кращих результатів. До таких факторів належать:

- ✓ рівень заробітної плати;
- ✓ умови праці;
- ✓ політика і адміністрація підприємства;
- ✓ міжособистісні відносини;
- ✓ ступінь контролю з боку керівництва;
- ✓ гарантії зайнятості.

2. *Мотиватори (внутрішні фактори змісту праці)* - це чинники, пов'язані безпосередньо з виконанням роботи, які формують позитивне ставлення до неї, підвищують зацікавленість і спонукають до досягнення результатів. До них належать:

- ✓ досягнення та визнання;
- ✓ змістовність і значущість роботи;
- ✓ відповідальність;
- ✓ можливості кар'єрного росту;
- ✓ професійний і особистісний розвиток.

Герцберг наголошував, що відсутність гігієнічних факторів призводить до незадоволення, але їх наявність не створює мотивації. Натомість наявність мотиваторів породжує внутрішнє задоволення, відданість і прагнення до самореалізації. Таким чином, мотивація і

задоволення - не одне й те саме, а два незалежні процеси, що потребують різних підходів у менеджменті.

Важливим практичним висновком із двофакторної теорії Герцберга є те, що ефективна система управління персоналом повинна не лише усувати чинники незадоволення (створювати комфортні умови, забезпечувати справедливу оплату праці), а й активно впроваджувати мотиватори - делегування повноважень, розширення завдань, визнання досягнень, можливості для розвитку та самореалізації.

Таким чином, двофакторна теорія Герцберга дала поштовх до переосмислення ролі нематеріальних стимулів у процесі мотивації та стала основою для розроблення сучасних програм підвищення залученості персоналу [15].

Таблиця 1.2

Двофакторна теорія Герцберга

<i>Гігієнічні фактори</i>	<i>Мотиватори</i>
❖ Політика компанії та адміністрування	❖ Досягнення
❖ Контроль, технічні фактори	❖ Визнання
❖ Заробітна плата	❖ Сама робота
❖ Міжособистісні стосунки, керівництво	❖ Відповідальність
❖ Умови праці	❖ Просування по службі

Джерело: [5].

Гігієнічні фактори, за Герцбергом, можна умовно співвіднести з потребами нижчих рівнів у піраміді Маслоу, тоді як мотиватори відповідають потребам вищого рівня. Забезпечення належних гігієнічних умов здебільшого запобігає виникненню незадоволення серед працівників, однак саме по собі не створює позитивного ставлення до праці чи внутрішньої мотивації. Водночас відсутність незадоволення не означає задоволення. Для того щоб стимулювати працівників до максимальної

віддачі, керівникові слід приділяти увагу насамперед мотиваторам, або факторам зростання [6].

Герцберг наголошує, що гігієнічні фактори не є менш значущими для працівників. Вони відіграють іншу, але не менш важливу роль - допомагають уникнути дискомфорту, несправедливого ставлення чи конфліктів у трудовому середовищі. Натомість мотиватори пов'язані з можливостями самовираження, змістовністю роботи та якістю професійного досвіду - саме вони виступають справжніми рушіями мотивації.

Теорія мотивації досягнення Девіда МакКлелланда

Девід МакКлелланд, поділяючи підхід Герцберга, також вважав, що ключовими в трудовій діяльності є потреби вищого рівня. Він виокремив три головні соціально зумовлені мотиви:

- ✓ мотив досягнення,
- ✓ мотив влади,
- ✓ мотив приналежності [7].

Ці мотиви корелюють із потребами у самореалізації, повазі та любові в ієрархії Маслоу. Їхня інтенсивність різниться залежно від особистості та виду професійної діяльності. Зокрема, у менеджерів зазвичай більш виражений мотив досягнення, ніж мотив приналежності.

Девід МакКлелланд у своїх дослідженнях мотивації застосовував проєктивні методики, зокрема серію спеціально розроблених тестів, що дозволяли виявити домінуючі мотиви особистості. Один із найвідоміших інструментів - це тематичний аперцепційний тест (ТАТ), у межах якого респондентам демонстрували низку малюнків, що зображали людей у різних життєвих і робочих ситуаціях. Досліджуваним пропонувалося коротко описати, що саме відбувається на зображенні, про що думають герої, які події передували представлений сцені та чим вона може завершитися [7].

Отримані описи аналізувалися для визначення інтенсивності та спрямованості основних мотивів людини, що дозволяло виявити її схильність до певного типу поведінки чи лідерства.

Основні мотиви за МакКлелландом:

➤ *Мотив досягнення.*

Особи з високим рівнем потреби у досягненні прагнуть досягати успіху, долати труднощі та відчувати задоволення від виконання складних завдань. Вони зазвичай орієнтовані на результат і віддають перевагу роботі, що вимагає інтелектуальних або професійних зусиль, але водночас має реальні шанси на успішне завершення. Такі працівники уникають як надто легких, так і надмірно складних завдань, оскільки перші не викликають відчуття досягнення, а другі можуть призвести до невдачі. Вони цінують зворотний зв'язок, конструктивну критику та можливість постійно вдосконалюватися. У трудовому колективі ці люди часто виступають ініціаторами нововведень і є рушійною силою розвитку.

➤ *Мотив влади.*

Для людей із сильно вираженою потребою у владі характерне бажання впливати на інших, формувати їхню поведінку або приймати рішення, що стосуються колективу. Вони активно висловлюють власну думку, беруть участь у дискусіях, прагнуть до керівних або представницьких ролей. Такі особистості отримують задоволення від можливості організовувати роботу інших і відчувати свій вплив. Проте МакКлелланд підкреслював, що ефективні керівники мають не просто сильний мотив влади, а контрольоване прагнення впливати, спрямоване на досягнення спільних цілей, а не на особисте домінування [8]. У протилежному разі надмірна потреба у владі може призвести до авторитарного стилю управління.

➤ *Мотив приналежності.*

Люди з високою потребою у приналежності прагнуть налагоджувати гармонійні міжособистісні стосунки, бути частиною колективу, відчувати

підтримку та емоційний зв'язок із оточенням. Вони проявляють доброзичливість, готовність допомогти, схильні уникати конфліктів і створювати сприятливий мікроклімат у групі. Такі працівники добре працюють у команді, сприяють згуртованості колективу та підтримують позитивну атмосферу. Проте в управлінських ролях їхня надмірна орієнтація на міжособистісні відносини іноді може знижувати об'єктивність у прийнятті рішень [9].

Таким чином, теорія МакКлелланда акцентує увагу на тому, що ефективність професійної діяльності значною мірою залежить від домінуючого типу мотивації. Менеджери, наприклад, найчастіше характеризуються поєднанням високої потреби у владі та досягненнях при помірній потребі у приналежності, що забезпечує оптимальний баланс між результативністю, впливом і комунікацією.

Процесуальні теорії мотивації

Процесуальні теорії зосереджуються не стільки на змісті мотивації, скільки на механізмах її формування та дії. Вони досліджують, як саме виникає, спрямовується та підтримується мотиваційна поведінка, а також які внутрішні й зовнішні чинники впливають на прийняття рішень працівником. Основна увага приділяється взаємозв'язку між сприйняттям людиною ситуації, її очікуваннями, зусиллями, результатами діяльності та винагородою.

Процесуальний підхід вважається важливим етапом розвитку теорій мотивації, оскільки він дозволяє глибше зрозуміти динаміку трудової поведінки, а також надати керівникам інструменти для управління не лише потребами працівників, а й самим процесом мотивації. До найвідоміших процесуальних концепцій належать:

- Моделі, засновані на очікуваннях (В. Врум, Л. Портер і Е. Лоулер),
- Теорія справедливості (Дж. Адамс),
- Теорія постановки цілей (Е. Локк),

- Теорія атрибуції (Ф. Хайдер, Г. Келлі).

Моделі, засновані на очікуваннях

В основі теорії очікувань лежить припущення, що поведінка людини визначається її уявленням про те, наскільки зусилля призведуть до бажаного результату і чи отримає вона за це справедливу винагороду. Тобто людина докладатиме більше зусиль лише тоді, коли переконана, що її праця буде належно оцінена.

Мотивація у межах цієї теорії є функцією трьох ключових взаємопов'язаних елементів:

- Зусилля → Результати (очікування) - віра людини в те, що підвищення рівня зусиль призведе до кращих результатів діяльності;
- Результати → Винагорода (інструментальність) - переконання, що хороші результати роботи будуть винагороджені;
- Винагорода → Задоволення (валентність) - суб'єктивна цінність або бажаність винагороди для працівника.

Якщо хоча б один із цих елементів порушується (наприклад, винагорода не відповідає зусиллям або відсутній зв'язок між результатами і заохоченням), мотивація істотно знижується.

Теорія очікувань не прив'язується до одного конкретного автора - вона має узагальнений характер і розвивалася різними дослідниками. Однак найбільш відомими представниками цього підходу є Віктор Врум, а також Лайман Портер і Едвард Лоулер, які створили розширену модель мотивації, де врахували зворотний зв'язок між результатами діяльності, винагородою та задоволенням працею.

Їхня модель показує, що мотивація - це не одноразовий акт, а безперервний процес, у якому працівник постійно оцінює власні зусилля, справедливість винагороди та доцільність подальших дій. Таким чином, процесуальні теорії формують більш гнучкий і реалістичний підхід до управління мотивацією, який дозволяє керівництву підприємства впливати

на поведінку персоналу шляхом формування правильних очікувань, прозорої системи винагород і чіткого визначення цілей.

Теорія очікувань Віктора Врума

Теорія очікувань, розроблена Віктором Врумом, спрямована на пояснення того, чому людина готова або не готова докладати зусиль для досягнення певних результатів у роботі. Основне питання, на яке намагається відповісти ця концепція: *що саме визначає бажання працівника наполегливо працювати, щоб підвищити ефективність як власної діяльності, так і роботи організації в цілому* [10].

Згідно з Врумом, рушійною силою мотивації є індивідуальні переконання щодо зв'язку між зусиллями, результатами та винагородою. Інакше кажучи, людина буде старанно працювати тоді, коли вірить, що:

- докладені зусилля дійсно приведуть до високих результатів;
- висока результативність отримає гідну винагороду;
- ця винагорода є для неї значущою та бажаною.

Таким чином, поведінка працівника залежить від його очікувань і сприйняття ситуації, а не лише від об'єктивних обставин. Наприклад, якщо людина прагне підвищення і впевнена, що її досягнення будуть помічені й оцінені, вона буде мотивована працювати інтенсивніше. Проте якщо зв'язок між зусиллями та винагородою здається розмитим або несправедливим, мотивація суттєво знижується.

Модель очікувань Портера та Лоулера

Портер і Лоулер розвинули ідеї Врума, створивши більш комплексну модель мотивації, що враховує не лише зусилля, а й індивідуальні характеристики працівника та його уявлення про роль у процесі праці. Вони довели, що зусилля не завжди прямо ведуть до результативності, оскільки цей процес залежить також від здібностей, навичок, досвіду, а також розуміння людиною своїх обов'язків.

У моделі Портера і Лоулера винагорода виступає проміжною ланкою між результативністю та задоволеністю. Дослідники виділили два типи винагород:

- *внутрішні* (самоповага, визнання, почуття досягнення),
- *зовнішні* (заробітна плата, премії, просування по службі).

На відміну від традиційних уявлень, вони стверджували, що задоволення працею є наслідком, а не причиною продуктивності. Тобто, коли людина досягає успіхів і отримує очікувану винагороду, вона відчуває задоволення, що, своєю чергою, може стимулювати її до подальшої ефективної діяльності [11].

Переглянута модель очікувань Лоулера

Подальші дослідження Лоулера призвели до удосконалення попередньої моделі. Він запропонував розрізнати два типи очікувань, які впливають на поведінку людини [12]:

1. Очікування “зусилля → результати” - віра у те, що підвищені зусилля спричинять кращі результати;
2. Очікування “результати → винагорода” - переконання, що досягнення результатів забезпечить бажану винагороду.

Лоулер також підкреслював, що працівники оцінюють привабливість альтернативної поведінки (наприклад, обрати більшу чи меншу активність) на основі попереднього досвіду, ймовірності успіху та очікуваної вигоди.

Теорія справедливості Стейсі Адамса

Ідея справедливості безпосередньо пов'язана з моделлю Портера та Лоулера, оскільки сприйняття справедливості винагороди є ключовим чинником задоволення працею [13]. Саме це стало основою теорії справедливості, запропонованої Стейсі Адамсом.

Згідно з нею, люди постійно порівнюють співвідношення власних зусиль і отриманих результатів із тими, що мають інші працівники. Якщо співвідношення здається справедливим, людина відчуває рівновагу. Якщо ж

воно нерівне - виникає почуття несправедливості та психологічна напруга, що знижує мотивацію.

Наприклад, якщо працівник вважає, що він працює більше за інших, але отримує меншу винагороду, він може знизити свою активність, вимагати перегляду оплати або навіть змінити місце роботи. Теорія також визнає, що відчуття несправедливості може виникати як у разі недооцінки, так і переоцінки власних результатів порівняно з іншими [14].

Отже, теорія справедливості підкреслює важливість сприйняття рівності й об'єктивності в системі винагород, що є ключовим чинником стабільної та ефективної мотивації персоналу.

Теорія цілей

Теорія постановки цілей розглядає мотивацію як процес, у якому людина, визначивши певну мету, спрямовує свою поведінку на її досягнення [1]. Е. Локк та його послідовники вважали, що цілі виступають своєрідним механізмом перетворення незадоволених потреб у конкретні дії. Інакше кажучи, незадоволені потреби стимулюють людину шукати способи їх реалізації, що, у свою чергу, призводить до формування чітких цілей, які спонукають до активної діяльності [16].

Рівень прикладених зусиль визначається поєднанням складності поставленої мети та ступенем відданості їй. Працівники, які мають чітко визначені кількісні цілі, наприклад, конкретні показники продуктивності або встановлені терміни виконання завдання, зазвичай демонструють вищі результати, ніж ті, хто не має чіткої мети або визначає її нечітко. Крім того, складніші цілі здатні викликати вищу мотивацію та ефективність, ніж прості.

На думку Локка, постановку цілей доцільно розглядати не лише як теоретичну концепцію мотивації, а й як практичний інструмент управління трудовою поведінкою. Теорія цілей пропонує ефективний підхід до підвищення мотивації працівників і продуктивності їхньої праці [17].

Теорія відповідності

На відміну від більшості мотиваційних теорій, теорія відповідності (атрибуції) зосереджується не стільки на внутрішніх мотивах, скільки на зв'язку між особистим сприйняттям і міжособистісною поведінкою. Існує кілька варіацій цієї теорії, однак усі вони об'єднані ідеєю пояснення того, як людина інтерпретує причини поведінки інших.

Відомий дослідник Гарольд Келлі підкреслював, що теорія відповідності стосується передусім когнітивних процесів, за допомогою яких індивід пояснює дії інших, приписуючи їх певним факторам зовнішнього чи внутрішнього середовища. Оскільки більшість причин людської поведінки не є безпосередньо спостережуваними, люди змушені покладатися на власні пізнавальні процеси, особливо на сприйняття. Таким чином, теорія відповідності виходить із припущення, що люди прагнуть раціонально зрозуміти й інтерпретувати причинно-наслідкові зв'язки у своєму соціальному оточенні [18].

Ініціатором теорії відповідності загальноновизнано вважають Фріца Хайдера. Учений вважав, що поведінка людини формується під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх чинників, які взаємодіють між собою у додатковий спосіб. До внутрішніх сил він відносив особистісні характеристики - здібності, рівень зусиль, втому, а до зовнішніх - умови навколишнього середовища, такі як норми, правила чи погодні обставини. Хайдер наголошував, що визначальним для поведінки є не стільки реальні чинники, скільки їхнє суб'єктивне сприйняття індивідом. Люди реагують по-різному залежно від того, чи приписують вони причину своїх дій внутрішнім, чи зовнішнім факторам [19].

Підсумовуючи викладене, можна зробити такі узагальнення. Теорія ієрархії потреб А. Маслоу описує людські потреби як такі, що активізуються послідовно у п'ятирівневій ієрархії - від базових фізіологічних до потреб у безпеці, соціальній належності, повазі та самоактуалізації. Теорія ERG К.

Альдерфера спрощує цей підхід, об'єднуючи потреби у три категорії - існування, спорідненість і зростання, та припускає можливість їх одночасної дії. Теорія набутих потреб Д. МакКлелланда акцентує на потребах у досягненні, владі та належності, підкреслюючи, що вони формуються під впливом досвіду й навчання.

Двофакторна теорія Ф. Герцберга розмежовує чинники задоволення і незадоволення роботою: мотиваційні (зміст праці, відповідальність, досягнення) впливають на позитивне ставлення до роботи, тоді як гігієнічні (оплата, умови праці, політика компанії) запобігають незадоволеності, але самі по собі не мотивують.

Теорія очікувань В. Врума виходить із припущення, що людина мотивована тоді, коли вірить у зв'язок між зусиллями, результатом і винагородою. Отже, менеджерам слід забезпечити позитивний вплив кожного з цих елементів для досягнення високого рівня мотивації. Теорія справедливості Дж. Адамса зосереджується на тому, як працівники оцінюють співвідношення власних зусиль і винагород порівняно з іншими; відчуття несправедливості породжує прагнення усунути дисбаланс.

Згідно з теорією постановки цілей Е. Локка, людина, визначивши мету, спрямовує свою поведінку на її досягнення. При цьому конкретні, складні цілі стимулюють вищу результативність, ніж прості або нечітко сформульовані.

Теорія відповідності, запропонована Ф. Хайдером і розвинена Г. Келлі, стверджує, що поведінка людини є результатом поєднання внутрішніх (особистісних) і зовнішніх (ситуаційних) факторів. Саме інтерпретація людиною цих причин визначає її подальшу поведінкову реакцію.

Висновки до розділу 1.

Проведений аналіз показав, що мотивація є складним багатограним соціально-економічним процесом, який визначає активність, спрямованість

і результативність трудової діяльності працівників. Вона відображає взаємодію внутрішніх потреб людини та зовнішніх стимулів, що спонукають її до досягнення певних цілей організації. Ефективна система мотивації забезпечує гармонійне поєднання інтересів підприємства і персоналу, сприяє підвищенню продуктивності праці, якості виконання завдань і рівня задоволеності працівників роботою.

Узагальнення наукових підходів свідчить, що мотиваційні процеси розглядаються у межах двох основних груп теорій - змістовних і процесуальних. Змістовні теорії (Маслоу, Альдерфера, Герцберга, МакКлелланда) акцентують увагу на визначенні потреб, які спонукають людину до праці, тоді як процесуальні (Врума, Адамса, Локка, Хайдера, Келлі) досліджують механізм формування мотивації, зв'язок між зусиллями, результатами та винагородою. Змістовні теорії визначають, що мотивує людину, а процесуальні пояснюють, як саме відбувається мотиваційний процес.

Дослідження класичних і сучасних теорій дало змогу встановити, що мотивація праці є не статичною, а динамічною категорією, яка трансформується під впливом соціально-економічних змін, розвитку технологій, організаційної культури та індивідуальних цінностей працівників. У сучасних умовах ефективна мотивація передбачає поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, індивідуальний підхід до персоналу, створення умов для професійного розвитку, самореалізації та залучення працівників до процесів управління.

Таким чином, можна зробити висновок, що мотиваційна система підприємства має будуватися на комплексному поєднанні різних підходів і враховувати як економічні, так і психологічні чинники впливу на персонал. Це забезпечує формування ефективної поведінки працівників, підвищення їхньої залученості до досягнення стратегічних цілей організації та створює основу для сталого розвитку підприємства.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ У ТЗОВ

"***"

2.1 Характеристика підприємства та аналіз його організаційної структури

Об'єктом дослідження у даній роботі є Товариство з обмеженою відповідальністю «***», діяльність якого здійснюється у сфері роздрібної торгівлі. Основним видом господарської діяльності підприємства виступає роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах з переважним асортиментом продуктів харчування, напоїв та тютюнових виробів. Це свідчить про орієнтацію компанії на задоволення базових споживчих потреб населення та забезпечення широкого асортименту товарів повсякденного попиту.

Підприємство розташоване за адресою: Україна, 79495, Львівська область, місто Львів (м. Винники), вул. Галицька, будинок 57-Г. ТОВ «***» було засноване 26 січня 1998 року, що дає змогу стверджувати про його стабільне функціонування на ринку понад 25 років. Такий тривалий період діяльності свідчить про конкурентоспроможність підприємства, його здатність адаптуватися до змін ринкового середовища, а також про наявність сформованої клієнтської бази та позитивної ділової репутації [39].

Окрім основного виду діяльності, підприємство здійснює додаткові напрямки господарювання, серед яких:

- ✓ організація інших видів відпочинку та розваг;
- ✓ роздрібна торгівля напоями у спеціалізованих магазинах;
- ✓ роздрібна торгівля тютюновими виробами;
- ✓ діяльність ресторанів і надання послуг мобільного харчування;
- ✓ обслуговування напоями;
- ✓ надання в оренду й експлуатацію власного або орендованого нерухомого майна [39].

Таке поєднання напрямків свідчить про диверсифікацію бізнесу, що дозволяє компанії знижувати ризики, пов'язані з коливаннями попиту на окремі товари чи послуги, та ефективніше використовувати наявні ресурси.

Статутний капітал підприємства становить 9375,00 тис. грн, який розподілений між двома засновниками у рівних частках - по 50%. Таким чином, розмір внеску кожного з бенефіціарів до статутного фонду становить 4687,50 тис. грн [39]. Подібна структура власності забезпечує збалансованість управлінських рішень і дозволяє підтримувати стабільність фінансово-господарської діяльності.

ТОВ «***» здійснює свою діяльність на основі установчих документів, які затверджені засновниками у встановленому законодавством порядку. Організаційно-правова форма товариства забезпечує гнучкість управління, обмежену відповідальність учасників за зобов'язаннями підприємства, а також сприяє ефективному залученню фінансових та матеріальних ресурсів для подальшого розвитку.

Ефективне управління підприємством значною мірою залежить від раціонально побудованої організаційної структури, яка визначає розподіл повноважень, відповідальності та взаємозв'язків між окремими підрозділами. Для ТзОВ «***» характерна функціональна організаційна структура управління, що є найбільш поширеною моделлю організації діяльності торговельних підприємств.

На рисунку 2.1 подано організаційну структуру управління ТзОВ «***».



Рисунок 2.1. Організаційна структура управління ТЗОВ «***». Джерело: [39].

Функціональна структура передбачає групування працівників за напрямками діяльності, спеціалізацією та професійними компетенціями. Вона базується на ієрархічних взаємозв'язках, де кожен підрозділ має визначені функції, завдання та керівника, який координує роботу свого відділу.

На чолі організації стоїть директор підприємства, який здійснює загальне керівництво, ухвалює стратегічні рішення, координує роботу всіх відділів і несе відповідальність за результати діяльності компанії. Йому підпорядковуються керівники основних функціональних підрозділів:

- ❖ *торговельного відділу*, який займається організацією роздрібної торгівлі;
- ❖ *відділу постачання*, що забезпечує своєчасне надходження товарів;
- ❖ *бухгалтерії*, яка веде фінансово-облікову роботу;

- ❖ *маркетингового відділу*, відповідального за дослідження ринку та просування продукції;
- ❖ *відділу кадрів*, що відповідає за підбір, навчання та розвиток персоналу.

Переваги функціональної структури управління у ТзОВ «***» полягають у чіткому розподілі обов'язків, високому рівні спеціалізації працівників, а також у можливості ефективного контролю та координації процесів усередині кожного підрозділу.

Основні позитивні аспекти:

- ✓ чітке підпорядкування і відповідальність;
- ✓ ефективний контроль за виконанням завдань;
- ✓ підвищення професійного рівня працівників завдяки вузькій спеціалізації;
- ✓ спрощення процесу управління і прийняття рішень на рівні окремих відділів.

Водночас існують і недоліки функціональної структури, серед яких:

- уповільнення процесу прийняття рішень через необхідність узгоджень на різних рівнях;
- ризик дублювання функцій або ізольованої роботи підрозділів;
- обмежена міжвідомча комунікація, що іноді знижує оперативність реагування на зміни ринку;
- потенційна конкуренція між відділами, яка може впливати на узгодженість дій.

Попри ці недоліки, функціональна структура управління в ТзОВ «***» є ефективною, оскільки забезпечує стабільність управлінських процесів, чіткість розподілу ролей і дозволяє підприємству ефективно реалізовувати свої комерційні завдання.

2.2 Аналіз фінансово-економічних показників діяльності

ТзОВ «***»

Фінансова звітність – це систематизовані дані про фінансовий стан та результати діяльності підприємства за визначений період. Вона відображає економічну потужність організації та її здатність генерувати прибуток, а також забезпечує аналітичну основу для оцінки ліквідності, ефективності використання ресурсів і загальної фінансової стабільності підприємства.

Основними складовими фінансової звітності є:

- Баланс
- Звіт про прибутки та збитки
- Звіт про рух грошових коштів

Ці три звіти взаємопов'язані та дозволяють формувати комплексне уявлення про фінансовий стан підприємства і будувати цілісну фінансову модель.

Баланс відображає фінансовий стан підприємства на певну дату, показуючи наявні активи, зобов'язання та власний капітал. Він дає змогу зацікавленим сторонам зрозуміти, які ресурси належать підприємству та яким чином вони були сформовані.

Звіт про прибутки та збитки демонструє доходи та витрати підприємства за певний період, що дозволяє оцінити фінансові результати діяльності та тенденції зміни прибутковості у часі. Такий звіт зазвичай формується щоквартально або щорічно і використовується для порівняння результатів діяльності між періодами.

Звіт про рух грошових коштів деталізує надходження та вибуття коштів у підприємстві за обраний період. Він поділяється на три основні блоки: операційну, інвестиційну та фінансову діяльність, і показує здатність підприємства генерувати та використовувати грошові потоки у короткостроковій і довгостроковій перспективах.

Спільний аналіз цих трьох звітів забезпечує комплексне бачення фінансового стану підприємства, дозволяє виявляти попередні помилки та успіхи у веденні бізнесу, а також слугує основою для розробки ефективних стратегій розвитку та управлінських рішень.

У таблиці 2.1 представлено горизонтальний аналіз активів ТзОВ «***» за 2023-2024 рр. Дані свідчать про певні структурні та динамічні зрушення у складі майна підприємства, що характеризують особливості його фінансово-господарської діяльності у звітному періоді.

Таблиця 2.1.

Горизонтальний аналіз активів ТзОВ «*»
у 2023-2024 рр., тис. грн.**

Стаття активів	2023 рік	2024 рік	Зміна, тис. грн	Зміна, %
Основні засоби	320,0	350,0	+30,0	+9,4
– первісна вартість	520,0	560,0	+40,0	+7,7
– знос	200,0	210,0	+10,0	+5,0
I. Необоротні активи, всього	320,0	350,0	+30,0	+9,4
Запаси	620,0	540,0	-80,0	-12,9
– готова продукція	420,0	360,0	-60,0	-14,3
– сировина і матеріали	200,0	180,0	-20,0	-10,0
Дебіторська заборгованість	180,0	190,0	+10,0	+5,6
Грошові кошти та їх еквіваленти	60,0	85,0	+25,0	+41,7
Витрати майбутніх періодів	20,0	22,0	+2,0	+10,0

Джерело: складено на основі фінансової звітності підприємства

Загальна вартість активів підприємства у 2024 році становила 1 187,0 тис. грн, що на 13,0 тис. грн або 1,1% менше, ніж у 2023 році. Незначне зниження балансової вартості свідчить про стабільний фінансовий стан підприємства та відсутність суттєвих коливань у структурі активів.

Необоротні активи за звітний період збільшилися з 320,0 тис. грн до 350,0 тис. грн, тобто на 30,0 тис. грн або 9,4%. Зростання відбулося в основному за рахунок оновлення основних засобів та підвищення їх

первісної вартості (з 520,0 до 560,0 тис. грн). Невелике збільшення суми зносу (на 10,0 тис. грн) є наслідком нормального процесу експлуатації обладнання. Отже, можна зробити висновок, що підприємство поступово модернізує свої виробничі потужності, що позитивно впливає на його виробничий потенціал.

Оборотні активи у 2024 році порівняно з попереднім роком зменшилися на 43,0 тис. грн або 4,9%, до рівня 837,0 тис. грн. Найбільший вплив на це мало скорочення запасів, які зменшилися на 80,0 тис. грн або 12,9%. Така тенденція може бути результатом оптимізації складських запасів, прискорення оборотності готової продукції та підвищення ефективності використання сировини. Натомість спостерігається зростання грошових коштів і їх еквівалентів - на 25,0 тис. грн або 41,7%, що свідчить про покращення ліквідності підприємства та ефективніше управління оборотним капіталом. Незначне збільшення витрат майбутніх періодів (на 10,0%) вказує на стабільність політики підприємства щодо передоплат і майбутніх витрат. Дебіторська заборгованість зросла на 10,0 тис. грн або 5,6%, що може бути наслідком розширення клієнтської бази або надання відстрочок платежів покупцям. Проте її рівень залишається помірним і не створює загрози ліквідності.

Таким чином, у структурі активів ТзОВ «***» переважають оборотні активи (близько 70%), що є типовим для підприємств із виробничо-комерційною діяльністю. Позитивними тенденціями є зростання вартості основних засобів, підвищення ліквідності та скорочення надлишкових запасів. Це свідчить про підвищення ефективності управління активами та стабільний фінансовий стан підприємства у звітному періоді.

У таблиці 2.2 наведено горизонтальний аналіз джерел фінансування активів ТзОВ «***» за 2023–2024 рр. Аналіз структури пасиву дозволяє оцінити, за рахунок яких джерел формуються активи підприємства та як змінювалася їхня частка у динаміці.

Таблиця 2.2

Горизонтальний аналіз джерел фінансування активів

ТзОВ «***» у 2023-2024 рр., тис. грн.

Джерела фінансування	2023 рік	2024 рік	Зміна, тис. грн	Зміна, %
Зареєстрований (пайовий) капітал	400,0	400,0	0,0	0,0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	80,0	120,0	+40,0	+50,0
I. Власний капітал, всього	480,0	520,0	+40,0	+8,3
II. Довгострокові зобов'язання та забезпечення	200,0	220,0	+20,0	+10,0
– за товари, роботи, послуги	250,0	200,0	-50,0	-20,0
– за розрахунками з бюджетом	180,0	150,0	-30,0	-16,7
– за розрахунками з оплати праці	30,0	40,0	+10,0	+33,3
III. Поточні зобов'язання та забезпечення, всього	60,0	57,0	-3,0	-5,0
Баланс, всього джерел фінансування	520,0	447,0	-73,0	-14,0

Джерело: складено на основі фінансової звітності підприємства

Загальна вартість джерел фінансування у 2024 році становила 1 187,0 тис. грн, що на 13,0 тис. грн (1,1%) менше порівняно з 2023 роком. Зменшення відбулося переважно за рахунок скорочення короткострокових зобов'язань, тоді як власний капітал продемонстрував зростання.

Власний капітал підприємства зріс із 480,0 тис. грн у 2023 р. до 520,0 тис. грн у 2024 р., тобто на 8,3%. Це свідчить про підвищення фінансової стійкості підприємства, накопичення прибутку та зміцнення власних джерел фінансування. Збільшення нерозподіленого прибутку на 50% вказує на позитивні результати господарської діяльності та ефективне управління фінансовими ресурсами. Довгострокові зобов'язання зросли з 200,0 до 220,0 тис. грн (на 10,0%), що може свідчити про залучення додаткових інвестиційних ресурсів для модернізації основних засобів або фінансування

розвитку виробництва. Така тенденція є прийнятною, оскільки довгострокові кредити забезпечують стабільність фінансування без створення надмірного ризику ліквідності.

Поточні зобов'язання скоротилися з 520,0 до 447,0 тис. грн (на 14,0%), насамперед за рахунок зменшення банківських кредитів і кредиторської заборгованості за товари, роботи та послуги. Це свідчить про підвищення платоспроможності підприємства та зменшення фінансової залежності від зовнішніх кредиторів. Разом із тим, незначне збільшення розрахунків із бюджетом (+33,3%) є типовим явищем, що відображає зростання податкових зобов'язань у результаті прибуткової діяльності.

Отже, у 2024 році структура пасиву підприємства покращилася: частка власного капіталу зросла, а частка позикових коштів - зменшилася. Це свідчить про підвищення рівня фінансової автономії ТзОВ «***» та більш збалансовану систему фінансування активів. Загалом підприємство демонструє позитивну тенденцію до зміцнення фінансової стійкості та зниження кредитного навантаження.

Графічне відображення змін джерел фінансування ТзОВ «***» за 2023-2024 роки зображено на рисунку 2.2.

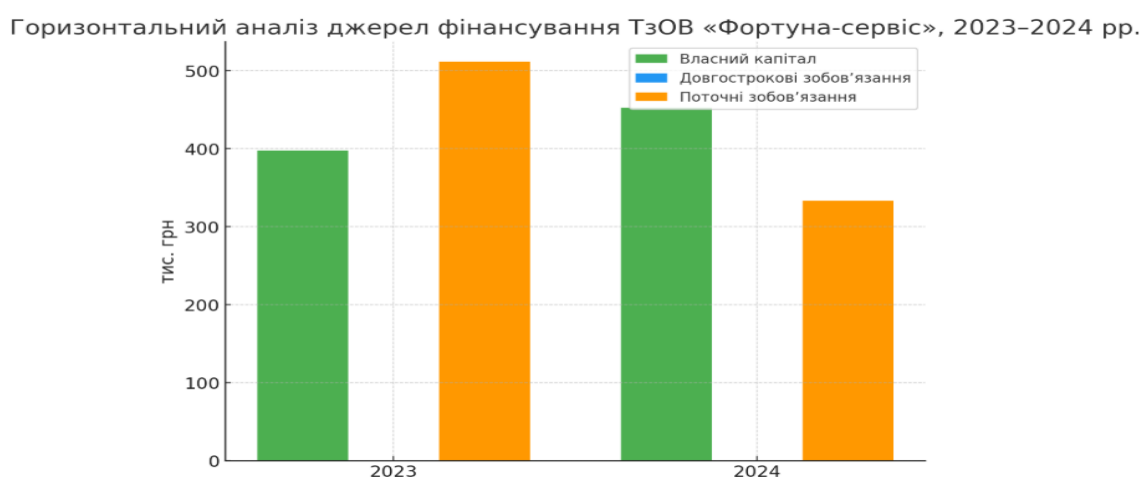


Рисунок 2.2 Графічне відображення змін джерел фінансування ТзОВ «***» за 2023-2024 роки

Графічне відображення змін джерел фінансування:

- ✓ Власний капітал показує стійке зростання за рахунок прибутку.
- ✓ Довгострокові зобов'язання залишаються на нульовому рівні.
- ✓ Поточні зобов'язання значне скорочення, зокрема за товари та послуги, при збільшенні розрахунків з бюджетом і працівниками [36].

Аналіз фінансових результатів підприємства проводився на основі даних таблиці 2.3, що відображає динаміку доходів, витрат та прибутку ТЗОВ «***» за 2023-2024 роки.

Таблиця 2.3

Звіт про фінансові результати ТЗОВ «*», тис. грн**

Показник	2023 рік	2024 рік	Абсолютний приріст, +,-	Відносний приріст, %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	4450.0	4780.0	330.0	7.4
Разом доходи	4450.0	4780.0	330.0	7.4
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2955.0	3180.0	225.0	7.6
Інші операційні витрати	1440.0	1545.0	105.0	7.3
Разом витрати	4395.0	4725.0	330.0	7.5
Фінансовий результат до оподаткування	55.0	55.0	0.0	0.0
Податок на прибуток	11.0	12.0	1.0	9.1
Чистий прибуток (збиток)	44.0	43.0	-1.0	-2.3

Джерело: складено на основі фінансової звітності підприємства

За розглянутий період спостерігається позитивна динаміка чистого доходу від реалізації продукції, який зріс з 4450,0 тис. грн у 2023 році до 4780,0 тис. грн у 2024 році, що становить абсолютний приріст 330,0 тис. грн або 7,4%. Зростання доходів свідчить про розширення обсягів реалізації продукції та/або підвищення її вартості на ринку, що є важливим показником стабільності комерційної діяльності підприємства.

Разом із доходами зросли й витрати підприємства. Собівартість реалізованої продукції збільшилася на 225,0 тис. грн (з 2955,0 тис. грн до 3180,0 тис. грн), що відповідає зростанню обсягів виробництва. Інші операційні витрати зросли на 105,0 тис. грн (з 1440,0 тис. грн до 1545,0 тис. грн). В цілому, разом витрати зросли на 330,0 тис. грн, що практично відповідає приросту доходів, свідчачи про пропорційне збільшення витрат у процесі розширення діяльності.

Незважаючи на збільшення доходів, фінансовий результат до оподаткування залишився на рівні 55,0 тис. грн. Це свідчить про те, що підвищення витрат майже компенсувало приріст доходів, що може бути наслідком росту операційних витрат або інших факторів, що впливають на прибутковість підприємства.

Податок на прибуток збільшився незначно, з 11,0 тис. грн до 12,0 тис. грн, що відповідає зміні фінансового результату. В результаті чистий прибуток підприємства знизився з 44,0 тис. грн до 43,0 тис. грн, що становить скорочення на 1,0 тис. грн або 2,3%. Така тенденція вказує на необхідність більш ретельного контролю витрат та підвищення ефективності операційної діяльності для забезпечення зростання прибутку.

Таким чином, аналіз фінансових результатів ТзОВ «***» за 2023–2024 рр. дозволяє зробити такі висновки:

1. Підприємство демонструє стабільне зростання доходів, що свідчить про його здатність розширювати обсяги реалізації та підтримувати конкурентоспроможність на ринку.

2. Витрати зростають пропорційно доходам, що свідчить про контроль за ресурсами, але при цьому не забезпечується значне збільшення прибутку.

3. Зменшення чистого прибутку в умовах зростання доходів вказує на потребу оптимізації витрат і підвищення ефективності управління фінансами підприємства [39].

Наступними ми проаналізуємо показники ліквідності, фінансової стійкості та платоспроможності.

Показники ліквідності

Показники ліквідності відображають здатність підприємства своєчасно виконувати свої короткострокові зобов'язання. Як видно з даних таблиці 1, коефіцієнт поточної ліквідності у 2024 році збільшився до 2,36 проти 1,77 у 2023 році, що свідчить про поліпшення фінансового стану підприємства та підвищення його платоспроможності. Коефіцієнт швидкої ліквідності зросів із 0,057 до 0,19, що пояснюється, насамперед, збільшенням грошових коштів та їх еквівалентів у 2024 році.

Таблиця 2.4

Показники ліквідності ТзОВ «*», 2023-2024 рр., тис. грн**

Показник	Формула	2023 рік	2024 рік	Зміна, %
Коефіцієнт поточної ліквідності	Оборотні активи / Поточні зобов'язання	1,77	2,36	+33,3
Коефіцієнт швидкої ліквідності	(Оборотні активи – Запаси) / Поточні зобов'язання	0,057	0,19	+232,5
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Грошові кошти / Поточні зобов'язання	0,029	0,147	+406,9

Джерело: складено на основі фінансової звітності підприємства

Коефіцієнт абсолютної ліквідності, що характеризує частку грошових коштів у покритті поточних зобов'язань, виріс майже в п'ять разів (з 0,029 до 0,147). Це позитивний фактор, який свідчить про значне збільшення фінансової маневреності підприємства та здатність покривати поточні платежі навіть у разі тимчасових касових розривів. Таким чином, аналіз ліквідності свідчить про стабілізацію фінансового стану ТзОВ «***» та зниження ризику неплатоспроможності.

Аналіз фінансової стійкості

Фінансова стійкість характеризує здатність підприємства забезпечувати довгострокову стабільність та незалежність від зовнішніх джерел фінансування. З таблиці 2.5 видно, що коефіцієнт автономії у 2024 році зріс із 0,44 до 0,58, а коефіцієнт фінансової залежності знизився із 0,56 до 0,42.

Ці зміни свідчать про підвищення частки власного капіталу у структурі фінансування активів та зменшення ризику фінансової залежності від позикових ресурсів. Позитивним є також відсутність довгострокових зобов'язань у підприємства, що дозволяє забезпечити стабільність його фінансового стану та знизити ризики ліквідності у довгостроковій перспективі.

Таблиця 2.5

Показники фінансової стійкості ТзОВ «*», 2023-2024 рр., тис. грн**

Показник	Формула	2023 рік	2024 рік	Зміна, %
Коефіцієнт автономії	Власний капітал / Баланс	0,44	0,58	+31,8
Коефіцієнт фінансової залежності	1 – Коефіцієнт автономії	0,56	0,42	-25,0

Джерело: складено на основі фінансової звітності підприємства

Аналіз рентабельності

Рентабельність є показником ефективності використання ресурсів підприємства та його здатності генерувати прибуток. Дані таблиці 2.6 свідчать, що рентабельність продажів дещо знизилась з 0,99% до 0,90%, а рентабельність власного капіталу - із 11,1% до 9,5%. Це може бути пов'язано із зростанням податкового навантаження та операційних витрат на 7,3-7,6%.

Водночас рентабельність активів зросла з 4,8% до 5,5%, що свідчить про більш ефективне використання наявних активів підприємства. Загалом рентабельність демонструє збалансованість між прибутковістю та інвестиційною привабливістю підприємства для власників, що є важливим показником для оцінки перспектив розвитку.

Таблиця 2.6

Показники рентабельності ТзОВ «*», 2023-2024 рр., тис. грн**

Показник	Формула	2023 рік	2024 рік	Зміна, %
Рентабельність продажів (ROS)	Чистий прибуток / Чистий дохід × 100%	0,99	0,90	-9,1
Рентабельність власного капіталу (ROE)	Чистий прибуток / Власний капітал × 100%	11,1	9,5	-14,5
Рентабельність активів (ROA)	Чистий прибуток / Баланс × 100%	4,8	5,5	+14,6

Джерело: складено на основі фінансової звітності підприємства

Аналіз ділової активності (ефективності використання активів)

Ділова активність характеризує швидкість обігу активів та їх ефективність у виробничому процесі. З таблиці 2.7 видно, що оборотність активів зросла з 4,89 до 6,09 разів на рік, а оборотність запасів - з 3,36 до 4,41 разів.

Таке підвищення ефективності обігу активів і запасів свідчить про більш раціональне управління виробничими ресурсами та оптимізацію запасів готової продукції. Це позитивно впливає на фінансову стійкість і дозволяє підприємству швидше генерувати грошові потоки від реалізації продукції.

Таблиця 2.7

Показники ділової активності ТзОВ «*», 2023-2024 рр., тис. грн**

Показник	Формула	2023 рік	2024 рік	Зміна, %
Оборотність активів	Чистий дохід / Баланс	4,89	6,09	+24,5
Оборотність запасів	Собівартість реалізованої продукції / Запаси	3,36	4,41	+31,3

Джерело: складено на основі фінансової звітності підприємства

Аналіз операційної ефективності

Операційна ефективність відображає співвідношення доходів та витрат підприємства. З таблиці 2.8 видно, що відношення витрат до доходів залишилося стабільним на рівні 98,8%, що свідчить про контрольоване управління витратами та підтримання операційної ефективності.

Незважаючи на збільшення чистого доходу від реалізації продукції на 7,4%, чистий прибуток дещо зменшився (-2,3%), що пояснюється зростанням податкових та інших обов'язкових витрат. Таким чином,

підприємство демонструє стабільну операційну діяльність та здатність підтримувати фінансовий баланс.

Таблиця 2.8

Показники операційної ефективності ТзОВ «*»,
2023-2024 рр., тис. грн**

Показник	Формула	2023 рік	2024 рік	Зміна, %
Відношення витрат до доходів	Разом витрати / Разом доходи × 100%	98,8	98,8	0,0
Чистий прибуток	—	44,0	43,0	-2,3

Джерело: складено на основі фінансової звітності підприємства

Загалом варто сказати, що ТзОВ «***» є фінансово стійким і рентабельним підприємством, з позитивними тенденціями до подальшого розвитку.

2.3 Характеристика кадрового потенціалу та мотивації праці у ТзОВ «***»

Кадровий потенціал є одним із ключових факторів успішного функціонування підприємства, адже саме працівники формують конкурентні переваги, забезпечують ефективність бізнес-процесів і визначають рівень якості обслуговування клієнтів. Для підприємства роздрібно́ї торгівлі, такого як ТзОВ «***», важливим є не лише достатній рівень кваліфікації персоналу, але й належна мотивація праці, що стимулює підвищення продуктивності та ініціативності працівників.

Кадровий потенціал ТзОВ «***» формується з урахуванням вимог до професійної компетентності, досвіду роботи та здатності до адаптації в умовах динамічного ринку. На підприємстві функціонує понад 50

працівників, більшість з яких зайняті у сфері роздрібної торгівлі та обслуговування клієнтів. Керівний апарат представлений директором, комерційним та фінансовим менеджерами, керівниками відділів постачання, продажів і маркетингу. Допоміжний персонал включає бухгалтерію, відділ кадрів, логістичну службу та працівників складу.

Структура кадрового потенціалу підприємства є збалансованою: спостерігається достатній рівень професійної підготовки, а також стабільність кадрового складу, що свідчить про ефективну кадрову політику. Більшість співробітників мають середню спеціальну або вищу освіту, володіють необхідними знаннями у сфері торгівлі, управління запасами, логістики та обслуговування споживачів.

Мотивація праці персоналу у ТзОВ «***» ґрунтується на поєднанні матеріальних і нематеріальних стимулів. До основних матеріальних мотиваторів належать конкурентна заробітна плата, премії за досягнення планових показників продажів, надбавки за стаж роботи, доплати за роботу у святкові дні та понаднормовий час. Нематеріальні стимули представлені створенням комфортних умов праці, можливістю професійного зростання, навчання та підвищення кваліфікації, доброзичливою атмосферою в колективі та підтримкою з боку керівництва.

Система мотивації на підприємстві спрямована на формування у працівників відчуття приналежності до спільної мети, що сприяє підвищенню рівня задоволеності працею. Керівництво приділяє увагу соціальним аспектам мотивації, зокрема - організовує корпоративні заходи, святкування важливих дат, надає підтримку у складних життєвих ситуаціях. Такий підхід позитивно впливає на психологічний клімат у колективі та сприяє зниженню плинності кадрів.

Разом із тим, аналіз кадрового потенціалу вказує на певні проблемні аспекти мотиваційної системи. Зокрема, у частини працівників відсутня чітка перспектива кар'єрного зростання, що може знижувати їхню

ініціативність. Крім того, потребує вдосконалення система оцінки результатів праці, яка наразі має переважно формальний характер.

З метою підвищення ефективності кадрової політики та мотивації персоналу доцільно:

- удосконалити систему преміювання з урахуванням індивідуальних досягнень;
- запровадити систему нематеріального заохочення (наприклад, «працівник місяця»);
- розробити програми підвищення кваліфікації для персоналу торгових залів;
- впровадити елементи участі працівників у прийнятті управлінських рішень.

Таким чином, кадровий потенціал і система мотивації праці у ТзОВ «***» загалом характеризуються як достатньо ефективні, однак мають потенціал для подальшого розвитку. Оптимізація мотиваційного механізму сприятиме зміцненню лояльності працівників, підвищенню продуктивності праці та конкурентоспроможності підприємства на ринку роздрібної торгівлі.

Висновки до розділу 2.

Узагальнюючи наведене, можна зробити висновок, що ТзОВ «***» є стабільно функціонуючим підприємством роздрібної торгівлі, яке понад чверть століття успішно працює на ринку, забезпечуючи населення товарами повсякденного попиту. Основна діяльність підприємства спрямована на задоволення базових споживчих потреб, що зумовлює її соціальну значущість і сталий попит на продукцію. Розгалужена структура господарювання, наявність додаткових напрямів діяльності, а також позитивна ділова репутація свідчать про високий рівень адаптивності, конкурентоспроможності та ефективного управління підприємством.

Для ТзОВ «***» характерна функціональна організаційна структура управління, що є найбільш поширеною моделлю організації діяльності торговельних підприємств.

Проведений фінансово-економічний аналіз свідчить, що підприємство у 2024 році покращило свою фінансову стійкість та ліквідність, підвищило ефективність використання активів та запасів, зберігши стабільну операційну ефективність. Незважаючи на незначне зниження рентабельності власного капіталу та чистого прибутку, загальна фінансова ситуація підприємства залишається задовільною, а зростання власного капіталу та грошових коштів створює передумови для подальшого розвитку та інвестиційної привабливості.

Кадровий потенціал та система мотивації праці у ТзОВ «***» загалом демонструють належний рівень ефективності та забезпечують стабільне функціонування підприємства. Водночас існують резерви для подальшого вдосконалення, зокрема у напрямі підвищення залученості персоналу, розвитку внутрішніх комунікацій і впровадження сучасних мотиваційних інструментів. Оптимізація мотиваційного механізму сприятиме формуванню стійкої корпоративної культури, зміцненню лояльності працівників, підвищенню продуктивності праці, а також посиленню конкурентних позицій підприємства на ринку роздрібної торгівлі.

РОЗДІЛ 3. НАПЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Характеристика інструментів покращення мотивації праці у ТЗОВ «*»**

Мотивація працівників є одним із ключових чинників забезпечення ефективної діяльності підприємства та досягнення його стратегічних цілей. Вона сприяє підвищенню продуктивності праці, покращенню якості виконання завдань, зниженню рівня плинності кадрів і формуванню позитивного морально-психологічного клімату в колективі. Саме тому для керівництва підприємства важливо створити дієву систему мотивації, яка б поєднувала матеріальні та нематеріальні стимули, забезпечувала задоволення професійних і соціальних потреб працівників.

У ТЗОВ «***» сформовано комплексну систему мотивації персоналу, що базується на поєднанні економічних, організаційних і соціально-психологічних інструментів впливу. Підприємство використовує низку сучасних підходів до підвищення зацікавленості працівників у результатах праці, серед яких варто виокремити такі:

1. Постановка досяжних і вимірюваних цілей. На підприємстві застосовується методика SMART-планування, що дозволяє кожному працівникові чітко усвідомлювати свої завдання, терміни їх виконання та критерії оцінки результатів. Такий підхід формує відчуття відповідальності, сприяє самореалізації та створює передумови для кар'єрного зростання.

2. Визнання та заохочення досягнень. Керівництво підприємства приділяє значну увагу моральному стимулюванню, систематично відзначаючи професійні успіхи працівників, що підвищує їхню задоволеність роботою та формує відчуття приналежності до команди.

3. Запровадження програм винагород. У ТЗОВ «***» діє система преміювання, яка поєднує як фінансові стимули (премії, надбавки, бонуси),

так і нематеріальні форми заохочення (відзнаки, грамоти, додаткові вихідні, подарункові сертифікати).

4. Забезпечення балансу між роботою та особистим життям. Для підтримання доброго психологічного стану працівників запроваджено гнучкий графік, можливість короткострокової дистанційної роботи, а також практику заохочувальних перерв.

5. Формування позитивного робочого середовища. На підприємстві створюються комфортні умови праці, підтримується дружня атмосфера, заохочується ініціативність, творчість і самостійність у прийнятті рішень.

6. Реалізація політики відкритих комунікацій. Керівництво підприємства дотримується принципу «відкритих дверей», що забезпечує прозорість управлінських рішень і дає можливість працівникам висловлювати пропозиції, запитання та зауваження.

7. Можливості професійного розвитку. ТзОВ «***» організовує внутрішнє навчання, тренінги, сертифікаційні курси без відриву від роботи, що сприяє підвищенню кваліфікації персоналу та стимулює їхнє кар'єрне зростання.

8. Підтримка командної роботи. Підприємство активно розвиває колективну взаємодію, проводить тимблдінгові заходи, спільні корпоративні події та навчання, спрямовані на посилення згуртованості колективу.

9. Наставництво та коучинг. Для нових співробітників діє система наставництва, що допомагає швидше адаптуватися до корпоративної культури, а досвідченим працівникам - розкрити свій потенціал через передачу знань і досвіду.

10. Формування довіри в колективі. Керівництво надає працівникам достатню автономію у виконанні завдань, що підвищує рівень відповідальності, впевненості та задоволеності роботою.

11. Індивідуальний підхід до персоналу. Практикується вивчення потреб, інтересів і сильних сторін кожного працівника, що дозволяє застосовувати персоналізовані мотиваційні інструменти.

12. Інформування працівників про діяльність підприємства. Регулярне надання інформації про цілі, результати, ринкові позиції та плани компанії підвищує залученість персоналу до спільного успіху.

13. Зворотний зв'язок і оцінка результатів. Систематичне надання керівниками конструктивного зворотного зв'язку сприяє професійному розвитку працівників, підвищує рівень комунікації та довіри в колективі.

14. Раціональний розподіл робочого навантаження. Керівництво слідкує за тим, щоб обсяг завдань був реалістичним і відповідав можливостям працівників, що знижує ризик професійного вигорання та підтримує стабільний рівень мотивації.

Таким чином, система мотивації у ТзОВ «***» характеризується комплексністю та орієнтацією на потреби працівників. Її особливістю є поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, спрямованих на підтримку високої ефективності праці, розвиток корпоративної культури та формування позитивного іміджу роботодавця. Подальше вдосконалення цієї системи може стати основою для зміцнення лояльності персоналу, підвищення продуктивності праці та конкурентоспроможності підприємства на ринку роздрібної торгівлі.

3.2. Удосконалення нематеріальних стимулів та корпоративної культури ТзОВ «*»**

У сучасних умовах ринкової економіки ефективне управління персоналом вимагає не лише використання матеріальних стимулів, але й розвитку системи нематеріальної мотивації. Для підприємства ТзОВ «***», діяльність якого ґрунтується на безпосередній взаємодії з клієнтами, саме рівень задоволеності, залученості та лояльності працівників є визначальним чинником конкурентоспроможності.

Нематеріальні стимули відіграють ключову роль у формуванні позитивного психологічного клімату, зменшенні плинності кадрів та підвищенні результативності праці. До них належать: визнання досягнень працівників, створення сприятливих умов праці, можливість професійного зростання, розвиток корпоративної культури, налагоджена система внутрішніх комунікацій, участь у прийнятті управлінських рішень тощо.

На підприємстві ТзОВ «***» уже сформовано певні елементи корпоративної культури - колектив характеризується згуртованістю, взаємодопомогою та орієнтацією на результат. Однак аналіз показав, що потенціал нематеріальної мотивації використовується не повною мірою. Працівники відзначають недостатню комунікацію між рівнями управління, відсутність системного підходу до визнання досягнень та обмежені можливості професійного розвитку.

Пропозиції щодо удосконалення нематеріальних стимулів та розвитку корпоративної культури ТзОВ «***» відображені у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Пропозиції щодо удосконалення нематеріальних стимулів та розвитку корпоративної культури ТзОВ «*»**

№	Виявлена проблема	Запропонований захід	Очікуваний результат
1	Відсутність системи публічного визнання досягнень працівників	Запровадження програми «Працівник місяця» з врученням символічних відзнак, публікацією результатів на корпоративному каналі	Підвищення самооцінки працівників, формування почуття значущості та належності до колективу
2	Недостатня комунікація між рівнями управління	Організація щомісячних зустрічей керівництва з працівниками для обговорення досягнень, проблем і пропозицій	Посилення довіри, покращення взаєморозуміння між керівництвом та персоналом
3	Обмежені можливості професійного розвитку	Проведення тренінгів, навчальних семінарів і внутрішніх стажувань	Розвиток компетенцій працівників, підвищення ефективності роботи та мотивації до самовдосконалення
4	Низький рівень командної взаємодії	Проведення корпоративних заходів, спільних святкувань, виїзних тренінгів	Зміцнення корпоративного духу, покращення психологічного клімату в колективі
5	Відсутність зворотного зв'язку щодо умов праці та управлінських рішень	Впровадження анонімних анкетувань та системи внутрішніх опитувань	Отримання об'єктивної інформації про потреби працівників, підвищення довіри до керівництва
6	Недостатнє інформування працівників про досягнення підприємства	Створення внутрішнього інформаційного каналу (розсилка, корпоративний чат)	Підвищення поінформованості, залученості та корпоративної ідентичності персоналу

Джерело: сформовано автором

Отже, для удосконалення системи нематеріальної мотивації доцільно реалізувати такі заходи:

- ❖ *Запровадити систему внутрішнього визнання*, що сприятиме формуванню почуття значущості кожного співробітника.
- ❖ *Розвивати корпоративну культуру* через спільні заходи - святкування визначних дат компанії, участь у соціальних ініціативах, командоутворюючі тренінги. Це дозволить зміцнити командний дух і лояльність персоналу.
- ❖ *Забезпечити внутрішні можливості кар'єрного зростання* шляхом навчання, проведення тренінгів, стажувань та ротації кадрів.
- ❖ *Покращити систему комунікацій*, зокрема через створення корпоративного інформаційного каналу (внутрішня розсилка, чат або платформа), де працівники зможуть отримувати актуальну інформацію про досягнення компанії та обмінюватися пропозиціями.
- ❖ *Впровадити практику зворотного зв'язку* між керівництвом і працівниками, що сприятиме відкритості управлінських процесів і підвищенню довіри до менеджменту.

Формування сильної корпоративної культури має стратегічне значення, оскільки вона визначає поведінкові стандарти працівників, підвищує ефективність командної роботи та забезпечує довгострокову стабільність компанії. Культура, що базується на повазі, відповідальності та інноваційності, стане основою для підвищення іміджу ТзОВ «***» як привабливого роботодавця.

Таким чином, вдосконалення нематеріальних стимулів та розвиток корпоративної культури сприятимуть не лише зростанню продуктивності праці, а й підвищенню рівня задоволеності працівників, що у підсумку позитивно позначиться на загальних результатах діяльності підприємства.

3.3. Економічна ефективність запропонованих заходів і оцінка їх впливу на результативність праці

Запропоновані у попередніх підрозділах заходи щодо вдосконалення системи мотивації та розвитку корпоративної культури ТзОВ «***» спрямовані на підвищення зацікавленості працівників у кінцевих результатах діяльності, зміцнення командного духу, покращення умов праці та професійного розвитку персоналу. Впровадження таких ініціатив має як соціальний, так і економічний ефект, що проявляється у зростанні продуктивності праці, зниженні плинності кадрів, підвищенні ефективності використання робочого часу та прибутковості підприємства.

Для оцінки ефективності запропонованих заходів доцільно здійснити розрахунок очікуваного впливу на ключові показники діяльності підприємства (див. таблицю 3.2).

Отже, сукупні витрати на реалізацію заходів становитимуть близько 58,0 тис. грн, а очікуваний економічний ефект - близько 210,0 тис. грн, що свідчить про високу ефективність запропонованих ініціатив.

Розрахунковий коефіцієнт ефективності (співвідношення результату до витрат) становить:

$$K_{\text{еф}} = \frac{210}{58} = 3,62$$

Таким чином, кожна вкладена гривня у вдосконалення системи мотивації та корпоративної культури може забезпечити близько 3,6 грн додаткового економічного результату, що підтверджує доцільність реалізації запропонованих заходів.

Таблиця 3.2

Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів у ТзОВ

«***»

№ з/п	Назва заходу	Орієнтовні витрати, тис. грн	Очікуваний результат	Очікуваний економічний ефект, тис. грн	Термін реалізації
1	Проведення тренінгів і семінарів для персоналу	25,0	Підвищення кваліфікації, покращення якості обслуговування клієнтів	+80,0 (зростання прибутку від підвищення продуктивності)	6 місяців
2	Організація програми «Працівник місяця»	10,0	Підвищення мотивації та ініціативності працівників	+40,0 (зменшення втрат від неефективної праці)	3 місяці
3	Проведення корпоративних заходів (тимблдинг, святкування)	15,0	Зміцнення корпоративної культури, зниження плинності кадрів	+60,0 (зменшення витрат на підбір і навчання нових працівників)	1 рік
4	Впровадження системи внутрішніх комунікацій та анкетувань	8,0	Покращення управлінських рішень, підвищення рівня задоволеності персоналу	+30,0	6 місяців
Разом		58,0		+210,0	

Джерело: сформовано автором

Впровадження зазначених рішень сприятиме підвищенню продуктивності праці на 10-15%, зниженню плинності кадрів на 8-10%, а також покращенню внутрішнього клімату в колективі, що у комплексі позитивно позначиться на конкурентоспроможності ТзОВ «***» та стійкості його позицій на ринку роздрібної торгівлі.

Висновки до розділу 3.

У третьому розділі було розроблено практичні рекомендації щодо вдосконалення системи мотивації персоналу ТзОВ «***» та підвищення ефективності його кадрового потенціалу. Запропоновано комплекс заходів, спрямованих на посилення нематеріального стимулювання, розвиток корпоративної культури, удосконалення внутрішніх комунікацій і професійного зростання працівників.

Розрахунки економічної ефективності довели доцільність упровадження запропонованих рішень: очікуваний коефіцієнт ефективності становить 3,6, що свідчить про високу результативність і швидку окупність витрат. Реалізація цих заходів сприятиме підвищенню продуктивності праці, зниженню плинності кадрів, формуванню позитивного іміджу роботодавця та зміцненню конкурентних позицій підприємства на ринку роздрібно́ї торгівлі.

ВИСНОВКИ

Мотивація працівників є одним із ключових чинників, що визначають ефективність діяльності організації та рівень продуктивності персоналу. Вона виступає однією з основних функцій менеджера на робочому місці, оскільки забезпечує правильне спрямування поведінки співробітників на досягнення цілей підприємства. Мотиваційний процес охоплює потреби, інтереси, бажання та вимоги працівників, які формують їхню активність і готовність до виконання професійних обов'язків.

Аналіз показав, що позитивна корпоративна культура та сприятливий організаційний клімат створюють умови для підвищення продуктивності, залученості та творчої активності персоналу. Проте ці переваги можливі лише за наявності ефективної системи мотивації та зацікавленості працівників у результатах своєї діяльності. Дослідження свідчать, що підвищення рівня мотивації команди може збільшити прибуток компанії майже на 47%, а задоволені та вмотивовані працівники працюють на 50% продуктивніше.

У процесі дослідження було встановлено, що мотивація формується під впливом внутрішніх та зовнішніх чинників - соціальних, біологічних, емоційних та когнітивних стимулів. Вона спрямовує поведінку працівників на досягнення встановлених цілей та забезпечує їхню згуртовану роботу на користь підприємства. Невдоволення умовами праці, недостатній рівень заробітної плати, проблеми у взаєминах із керівництвом або колегами призводять до зростання кількості прогулів, плинності кадрів і зниження продуктивності.

Мотивація дозволяє змінити цю ситуацію, підвищуючи залученість працівників через визнання їхнього внеску та формування усвідомлення значущості їхньої ролі у процесі досягнення організаційних цілей. Важливою складовою цього процесу є діяльність відділу управління персоналом, який стратегічно впливає на підвищення продуктивності,

організаційний клімат і баланс між роботою та особистим життям співробітників. HR-менеджер повинен розуміти, що мотивація безпосередньо впливає на індивідуальну продуктивність і потребує системного та стратегічного підходу.

Щодо діяльності ТзОВ «***» було зроблено такі висновки:

- Розширення прав і повноважень працівників, забезпечення ефективної системи матеріального та нематеріального заохочення, оптимізація робочих місць та впровадження гнучких графіків є дієвими методами мотивації та утримання персоналу.
- Надання працівникам можливості приймати самостійні рішення підвищує ефективність і продуктивність праці, зменшує плинність кадрів та сприяє розвитку професійних здібностей.
- Використання вербальної похвали, індивідуального підходу та системи заохочень стимулює розвиток персоналу та підвищує задоволеність роботою.
- Керівництву підприємства слід систематично переглядати завдання та робочі місця, сприяти розвитку корпоративної культури, контролювати ефективність системи мотивації, щоб мінімізувати прогули, плинність кадрів і підвищити продуктивність праці.

Таким чином, комплексне використання матеріальних і нематеріальних стимулів, розвиток корпоративної культури та стратегічне управління мотивацією персоналу забезпечують підвищення ефективності діяльності ТзОВ «***» і зміцнюють його конкурентні позиції на ринку роздрібної торгівлі.

Список використаної літератури

1. Андрушко В. К. Управління персоналом: Політика. Стратегія. Тактика. Мотивація. Розвиток. Атестація. Ефективність. Хмельницький : Хмельницький ін-т регіонального управління та права, 2020. 255 с.
2. Бондар Т. В., Краснонос А. С. Сучасні методи мотивації персоналу. Економіка та суспільство. 2023. Випуск 57. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-114>.
3. Бондаревська К.В., Сорокотяга Т.Л. Оцінка персоналу: сучасні методи та інструменти її проведення. *Ефективна економіка*. 2015. № 5. С. 124–128.
4. Васюта В.Б., Чечіль Т.В. Сучасна система трудових показників на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2014. №12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua>.
5. Ведерніков М. Д., Здоров Ю. В. Удосконалення матеріальної мотивації персоналу в організації. Приазовський економічний вісник. 2018. Випуск 6(11). С. 120-124. http://rev.kpu.zp.ua/journals/2018/6_11_uk/24.pdf.
6. Власенко О.С., Чарикова Ю.В. Мотивація персоналу в умовах кризи. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 17. С. 224–229.
7. Гавкалова Н. Л., Власенко Т. А. Управління ефективністю менеджменту персоналу. Харків : Вид-во ХНЕУ, 2011. 296 с.
8. Гарматюк О.А. Зарубіжний досвід у системі оцінювання персоналу. Інноваційні аспекти економіки : праці IV науково-практичної конференції, м. Тернопіль, 27 березня 2015 р. Тернопіль : ТНТУ імені Івана Пулюя, 2015. С. 96–97.
9. Гончар В. В., Обухова Н. О. Методи нематеріального мотивування персоналу на промислових підприємствах у кризовий період. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. 2015. № 2. С. 133-140.

10. Градюк Н. М., Кузьма Х. В. Напрями удосконалення мотивації праці через задоволення потреб персоналу підприємства. Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки. 2022. №69. С. 80–86.

11. Грейдова система оплати праці та мотивації: як це працює : HURMA. URL: <https://hurma.work/blog/grejdova-systema-oplaty-praczi-ta-motyvacziyi-yak-cze-praczuuye/> (дата звернення: 14.09.2025).

12. Гуцаленко Л. В., Костюк А. О. Система грейдування - управлінський механізм мотивації праці. Ефективна економіка. 2019. № 11. DOI: 10.32702/2307-2105-2019.11.6 URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7379> 15.11.2025).

13. Дідур К.М. Сучасні методи оцінки персоналу. *Ефективна економіка*. 2016. № 11. С. 124–129.

14. Джеджула В. В., Єпіфанова І. Ю., Гладка Д. О. Удосконалення кадрової політики як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств. *Вісник ОНУ ім. І. І. Мечнікова*. 2019. Т. 24. Вип. 2(75). С. 88–92.

15. Довгаль О. В. Інноваційне управління персоналом. *Ефективна економіка*. 2015. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4227/>.

16. Дяків О. П., Островерхов В. М.. Управління персоналом : навч. посіб. (видання друге, переробл. і доповнено). Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 288 с.

17. Єпіфанова І. Ю., Панкова В. Д. Удосконалення системи мотивації персоналу промислових підприємств України. *Економіка та суспільство*. 2021. Випуск № 23 DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-23-6>

18. Єремєєва Д. В. Удосконалення системи мотивації до праці як умова ефективної діяльності підприємства: кваліфікаційна робота магістра: спец. 051 – Економіка; наук. кер. О. Д. Рачкован. Харків: ДБТУ, 2024. 83 с.

19. Кара Н. І., Паук Н. І. Особливості мотивування персоналу підприємств в умовах поглиблення міжнародного співробітництва. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку. 2023. №1 (9). С. 40-49.

20. Квасній Л. Г., Солтисик О. О., Федішин В. В. Роль мотивації і стимулювання персоналу в системі забезпечення розвитку підприємства. Економіка і суспільство. Серія: Економіка та управління підприємствами. 2017. Випуск 11. С. 233–237.

21. Кісіль З. Р., Швець Д. В. Мотивація діяльності людини: Навчальний посібник у схемах, таблицях, коментарях. Одеса: Видавництво ОДУВС, 2023. 154 с.

22. Климчук А. О., Михайлов А. М. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2018. № 1. С. 218–234.

23. Ковальов В. М. Теоретичні настанови формування структури трудового потенціалу машинобудівних підприємств. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2015. Вип. 10 (173). С. 85–87.

24. Кравченко В., Лисяна Н. Система мотивації персоналу в управлінні за цілями як основа розвитку підприємства. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2016. № 3. С. 70-86.

25. Лещенко Л.О. Мотивація праці як фактор підвищення прибутковості виробництва. Ефективна економіка. 2017. № 4. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua> (дата звернення: 22.09.2025).

26. Маляренко А.В. Удосконалення системи мотивації персоналу організації. International scientific e-journal ЛОГОΣ. ONLINE . 2020. № 10 DOI 10.36074/2663-4139.10.04.

27. Мельник А.О., Мельник Л.С. Аналіз сучасних мотиваційних підходів до управління персоналом. Бізнес-навігатор. 2018. Вип. 4. С. 94-98.

28. Никифорова В.Г. Управління персоналом: Навчальний посібник. 2-ге видання, виправлене та доповнене. Одеса: Атлант, 2013 р. 275 с.
29. Процик І. С., Кара Н. І. Плинність кадрів на підприємстві та шляхи її зменшення. *Молодий вчений*. 2020. № 3. С. 246–252.
30. Соколюк К. Ю., Додон О. Д., Соколюк І. Ю. Напрями вдосконалення мотивації праці на підприємстві сфери послуг: особливості реалізації в кризовий період вісник херсонського національного технічного університету. 2022. № 4(83) DOI: <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2022.4.14> URL : https://journals.kntu.kherson.ua/index.php/visnyk_kntu/article/view/15/14 (дата звернення: 22.09.2025).
31. Теплюк М., Андрікевич В. Роль мотивації персоналу для забезпечення ефективного управління підприємством в релокаційному соціально-економічному просторі. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2023. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-316-2-2>.
32. Узун М.В. Стратегії стимулювання праці персоналу підприємства. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. 2015. Вип. 2 (12), Т. 3. С. 107-112.
33. Устіловська А.С. Мотивація персоналу як один з основних інструментів успішного управління персоналом. *Молодий вчений*. 2017. № 4.3. С. 112-115.
34. Тимошенко К.В. Аналіз методик оцінки людського капіталу на підприємстві. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2013. № 44. С. 192-197.
35. Хоменко І. М. Оцінка рівня мотивації праці персоналу машинобудівних підприємств. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2013. № 10. С. 293–298.

36. Черниш І., Козик М. Сучасні форми і методи мотивації персоналу підприємств сфери послуг. Економіка та управління підприємствами. 2021. № 1 (80). С. 87-91. URL : <https://journals.nupp.edu.ua/eir/article/view/2242/1732> (дата звернення: 15.09.2025).

37. Чобіток В. І. Вплив соціально-економічної мотивації на формування трудової поведінки : монографія // Актуальні проблеми соціально-орієнтованої економіки : кол. моногр. / за ред. В. В. Прохорової. Харків : Смугаста типографія, 2017. С. 136–146.

38. Чобіток В. І., Волощенко А. В. Формування системи управління персоналом на промислових підприємствах: теоретичний аспект. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2015. Вип. 50. С. 313–318.

39. Офіційний сайт ТзОВ «***». URL: <https://nomis.com.ua/ru/25230698-tovarystvo-z-obmezhenoiu-vidpovidalnistiu-firma-fortuna-servis?lang=en>

40. Звітність українських підприємств. URL: https://zvitnist.com/25230698_TOVARYSTVO_Z_OBMEZHENOU_VDPOV_DALNSTU_FIRMA_FORTUN#zahal.

41. Voynarenko M., Dzhedzhula V., Yepifanova I. Modeling of the Process of Personnel Motivation for Innovation Activity. *WSEAS Transactions on Business and Economics*. 2020. Vol. 17. Pp. 467–477.