

Центральноукраїнський національний технічний університет

Економічний факультет

Кафедра „Економіка, менеджмент та комерційна діяльність”

«Допущена до захисту»

Зав. кафедри ЕМКД

канд. екон. наук., доцент

_____ Тетяна РЯБОВОЛИК

«___» червня _____ 2026 р.

(протокол засідання кафедри ЕМ та КД

№ _____ від «___» червня 2026 р.)

Кваліфікаційна робота за першим (бакалаврським) рівнем вищої освіти

на тему: «Удосконалення системи мотивації праці персоналу підприємства в сучасних умовах господарювання»

Виконала: здобувач вищої освіти
на першому (бакалаврському) рівні
спеціальності 073 «Менеджмент»

ОПП «Менеджмент»

групи МЕ-22

_____ Анастасія ІВАНОВА

«___» червня 2026 р.

Керівник: канд.пед.наук, доцент

_____ Володимир ЛИПЧАНСЬКИЙ

«___» червня 2026 р.

Рецензент: канд.екон.наук, доцент

Тетяна МЕЛЬНИК

м. Кропивницький – 2026 рік

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1. Теоретичні підходи до визначення сутності та економічного змісту мотивації праці персоналу підприємства	7
1.2. Роль мотивів і стимулів у забезпеченні результативності трудової діяльності персоналу підприємства	15
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ ТА ОСОБЛИВОСТЕЙ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПП «АЛЕКСЗЕРНОТЕХНІКА»	23
2.1. Аналіз організаційно-економічних засад функціонування ПП «Алексзернотехніка»	23
2.2. Діагностика системи матеріального та нематеріального стимулювання персоналу підприємства	35
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ПП «АЛЕКСЗЕРНОТЕХНІКА»	42
3.1. Виявлення резервів удосконалення системи мотивації трудової діяльності персоналу підприємства	42
3.2. Формування комплексної системи мотивації праці персоналу підприємства	51
ВИСНОВКИ	60
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	63
ДОДАТКИ	68

У сучасних умовах господарювання ефективність діяльності підприємств значною мірою залежить від рівня використання трудового потенціалу персоналу. В умовах посилення конкуренції, цифровізації бізнес-процесів, нестабільності економічного середовища та швидких змін на ринку праці особливого значення набуває формування дієвої системи мотивації працівників. Саме мотивація праці виступає одним із ключових чинників підвищення продуктивності праці, якості виконання трудових обов'язків, залученості персоналу до досягнення стратегічних цілей підприємства та забезпечення його конкурентоспроможності.

Сучасні підприємства все частіше стикаються з проблемами зниження трудової активності працівників, високого рівня плинності кадрів, дефіциту кваліфікованих спеціалістів та необхідності адаптації до нових форм організації праці. У зв'язку з цим особливої актуальності набуває пошук ефективних підходів до мотивації персоналу, які поєднують матеріальні та нематеріальні стимули, враховують індивідуальні потреби працівників і сприяють формуванню сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі.

Проблеми мотивації праці та управління персоналом досліджували як зарубіжні, так і вітчизняні науковці. Значний внесок у розвиток теорії мотивації зробили А. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. МакКлелланд, К. Альдерфер, В. Врум, Л. Портер та Е. Лоулер. Серед українських учених вагомий внесок у дослідження питань мотивації персоналу здійснили О. Грішнова, А. Колот, Д. Богиня, В. Савченко, С. Цимбалюк та інші. Незважаючи на значну кількість наукових праць, питання удосконалення системи мотивації праці персоналу потребують подальшого дослідження з урахуванням сучасних економічних викликів та трансформаційних процесів.

Метою дипломної роботи є розроблення теоретичних положень і практичних рекомендацій щодо удосконалення системи мотивації праці персоналу підприємства в сучасних умовах господарювання.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання дослідження:

- дослідити теоретичні засади мотивації праці персоналу підприємства;
- визначити особливості формування системи мотивації персоналу в сучасних умовах господарювання;
- здійснити організаційно-економічний аналіз ПП "Алексернотехніка";
- проаналізувати систему матеріального та нематеріального стимулювання персоналу підприємства;
- виявити основні проблеми та недоліки мотиваційного механізму;
- розробити напрями удосконалення системи мотивації праці персоналу.

Об'єктом дослідження є процес управління мотивацією праці персоналу ПП «Алексернотехніка».

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти формування, функціонування та удосконалення системи мотивації праці персоналу ПП «Алексернотехніка».

Структура дипломної роботи зумовлена метою та завданнями дослідження. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. У першому розділі розкрито теоретико-методичні основи мотивації праці персоналу підприємства. У другому розділі здійснено аналіз господарської діяльності та оцінку системи мотивації праці персоналу ПП «Алексернотехніка». У третьому розділі обґрунтовано напрями удосконалення системи мотивації праці персоналу підприємства та визначено ефективність запропонованих заходів.

Інформаційну базу дослідження становлять законодавчі та нормативно-правові акти України, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, статистичні матеріали, фінансова звітність, кадрова документація та внутрішні нормативні документи ПП «Алексернотехніка», а також результати власних досліджень автора.

Практичне значення одержаних результатів полягає в розробленні рекомендацій щодо удосконалення системи мотивації праці персоналу ПП

«Алексзернотехніка». Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню продуктивності праці, зміцненню трудової дисципліни, підвищенню рівня залученості працівників до досягнення цілей підприємства, зниженню плинності кадрів та покращенню результатів господарської діяльності підприємства.

Рік виконання кваліфікаційної роботи: 2026.

Кваліфікаційна робота містить 51 сторінку, 4 таблиці, 7 рисунків, список використаних джерел із 27 найменувань, 6 додатків.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: мотивація праці, система мотивації, персонал підприємства, стимулювання праці.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Теоретичні підходи до визначення сутності та економічного змісту мотивації праці персоналу підприємства

Праця протягом усього історичного розвитку людства виступала джерелом створення матеріальних і нематеріальних благ, а проблема мотивації трудової діяльності не втрачала своєї значущості. Спроби пояснити поведінку людини та сформувані ефективні підходи до стимулювання трудової активності простежуються ще на ранніх етапах становлення суспільного виробництва.

Формування наукових поглядів на мотивацію праці відбувалося у тісному взаємозв'язку з розвитком виробничих відносин, підвищенням рівня кваліфікації робочої сили, зростанням добробуту населення, зміною соціальних умов, потреб, культурних цінностей і релігійних уявлень. Водночас упродовж тривалого історичного періоду вплив на трудову поведінку здійснювався переважно методом «спроб і помилок», а не на основі системного наукового обґрунтування [15].

Результати досліджень свідчать, що сучасні теоретичні та практичні підходи до мотивації праці охоплюють як стимули, засновані на самопримусі та забезпеченні мінімального рівня доходу, так і класичний підхід «батога і пряника», а також матеріальні, процесуальні та комплексні концепції мотивації (рис. 1.1).



Рисунок 1.1 – Підходи до мотивації праці та їх класифікація

Джерело: складено автором на основі [3,5]

Розкриття сутності системи мотивації персоналу передбачає насамперед звернення до базового поняття «мотивація», яке етимологічно походить від грецького слова, що означає «рух» або «спонукання до дії».

У науковій літературі сформовано значну кількість підходів до трактування мотивації, що відображає складність і багатовимірність цього явища. Узагальнення існуючих визначень дозволяє виокремити два основні напрями розуміння мотивації праці. У межах першого підходу вона розглядається як внутрішньо сформована система спонукальних чинників, притаманних окремому працівнику або трудовому колективу. Другий підхід інтерпретує мотивацію як управлінський процес цілеспрямованого впливу на працівників з метою активізації їх трудової поведінки, що реалізується через формування, узгодження та застосування комплексу мотивів і стимулюючих механізмів.

Зміст мотивації праці не обмежується задоволенням базових потреб людини, таких як фізіологічні, матеріальні чи культурні. Вона також охоплює прагнення індивіда до досягнення певного соціального статусу, визнання та закріплення власного місця в соціальній структурі. Формування мотиваційних орієнтирів відбувається під впливом як природних потреб людини, так і соціально-економічних умов її життєдіяльності. До них належать забезпечення належного рівня фізичного існування, створення стабільних житлових і сімейних умов, формування економічної безпеки, а також можливості для професійного, інтелектуального та духовного розвитку особистості, що в цілому сприяє відтворенню людського потенціалу [27].

Мотиваційний процес у трудовій сфері реалізується через систему взаємопов'язаних функцій. Зокрема, пояснювально-інтерпретаційна функція забезпечує обґрунтування поведінкових рішень працівника; регулятивна функція визначає межі допустимої та недопустимої трудової поведінки; комунікаційна функція сприяє формуванню взаєморозуміння та прогнозуванню взаємодії у трудовому колективі; соціалізаційна функція відображає процес інтеграції працівника у систему соціальних ролей

організації; а коригувальна функція забезпечує оновлення та адаптацію ціннісних орієнтацій, норм і установок відповідно до змін зовнішнього та внутрішнього середовища.

Практичне застосування мотиваційних механізмів спрямоване на вирішення низки управлінських завдань. Серед них особливе значення має оцінювання результатів діяльності працівників, які демонструють високі показники ефективності, з метою їх подальшого стимулювання. Важливим є також формування у персоналу усвідомлення значущості внеску праці та позиції підприємства щодо досягнутих результатів. Крім того, мотиваційні інструменти використовуються для підтримки трудової активності працівників, застосування різних форм морального та матеріального визнання, підвищення рівня залученості персоналу, а також створення умов для зростання ефективності їх професійної діяльності.

На основі узагальнення теоретичних положень доцільним є представлення узгодженої схеми мотиваційного процесу та механізму його практичної реалізації (рис. 1.2).

Як впливає з рисунка 1.2, фундаментальною основою процесу мотивації праці виступає система незадоволених потреб людини.

Для уточнення зазначимо, що в економічній науці потреби трактуються як необхідні умови існування та життєдіяльності індивіда, які забезпечують його нормальне функціонування та розвиток.

Потреби є невід'ємним елементом життєвого циклу людини, вони постійно виникають і супроводжують її діяльність. Водночас, попри спільну природу, характер потреб є індивідуальним для кожної особи, оскільки залежить від рівня розвитку, соціального середовища та особистісних особливостей. Фізіологічні, соціальні або психологічні потреби відображають стан нестачі певних благ чи умов, необхідних для підтримання життєдіяльності, рівноваги та нормального функціонування людини.



Рисунок 1.2 – Структурна схема мотиваційного процесу персоналу

Джерело: складено автором на основі [3,5]

З наукової точки зору, потреби також можна розглядати як стан внутрішньої незбалансованості або дефіциту ресурсів і умов, який спонукає людину до певних дій, спрямованих на його подолання.

У контексті трудової діяльності встановлено, що у випадку, коли працівник отримує рівень заробітної плати, який дозволяє повною мірою або в достатній мірі задовольняти його основні потреби, це позитивно впливає на його трудову активність. У такій ситуації підвищується продуктивність праці, що, у свою чергу, може перевищувати витрати підприємства на утримання персоналу [15].

Потреби людини можуть формуватися як усвідомлено, так і на рівні підсвідомих процесів. Їх виникнення та подальший розвиток відбувається під впливом комплексу зовнішніх і внутрішніх мотиваційних чинників. При цьому важливу роль відіграють історично сформовані соціальні моделі поведінки, традиції, усталені норми, стандарти, звички, а також процеси пізнання, наукових досліджень, оцінювання, спостереження, рефлексії та накопиченого досвіду. Усе це зумовлює значну різноманітність і багаторівневість людських потреб.

Згідно з опрацюванням наукових джерел, до зовнішніх факторів, що здійснюють мотиваційний вплив на трудову поведінку персоналу, належать соціальні, правові та нормативно-правові, політичні, економічні, ринкові, конкурентні, технологічні, міжнародні, духовні, а також природно-географічні умови. Сукупність зазначених чинників формує зовнішнє середовище, яке безпосередньо впливає на мотиваційні процеси в організації (табл. 1.1).

Водночас внутрішні мотивуючі чинники охоплюють індивідуальні характеристики працівника, зокрема його потреби, прагнення, систему цінностей, життєві та професійні ідеали, особистісні якості, а також накопичений досвід трудової діяльності [27].

Після усвідомлення власних потреб працівник переходить до етапу пошуку способів їх задоволення, формуючи відповідні цілі, тобто очікувані

результати діяльності. У процесі трудової активності він спрямовує свою поведінку на досягнення визначених завдань, за виконання яких отримує певну винагороду або інші форми оцінювання результатів праці.

Отримавши винагороду або зіткнувшись із наслідками у вигляді покарання, працівник здійснює переоцінку значущості своїх потреб під впливом як зовнішніх, так і внутрішніх факторів. У результаті потреби не є сталими — вони постійно змінюються, трансформуються та переглядаються, що відображається у динаміці пріоритетів індивіда в різні періоди часу [14].

Таблиця 1.1 – Характеристика впливу макроекономічних факторів на мотивацію праці

Назва фактору	Складові фактору
Соціальні	Культурні традиції, цінності, ідеологія, особливості національного менталітету, психології, робота профспілок, системи соціального захисту персоналу, організаційна культура підприємства.
Законодавчо-правові	Розвиток законодавчої бази країни щодо розвитку підприємництва.
Політичні	Політика держави щодо розвитку підприємництва, політична стабільність в країні, надання субсидій.
Економічні	Податковий режим підприємств, кредитна політика держави, темпи інфляції цін та номінальної заробітної плати.
Ринкові	Демографічний фактор, рівень доходів населення, ситуація на ринку праці, розвиток підприємства.
Конкурентні	Розвиток підприємств-конкурентів у аналогічній галузі виробництва, їх цілі та способи їх досягнення.
Технологічні	Зміни у розвитку технології виробництва.
Міжнародні	Рівень розвитку країни та регіону на світовому ринку, темпи девальвації національної валюти, розвиток експортних та імпорتنих операцій, залучення іноземних інвестицій, досвід розвитку інших країн.
Духовні	Рівень розвитку моральності у країні, регіональний трудовий менталітет
Природно-географічні	Рівень географічного розташування країни та регіону, кліматичні умови.

Джерело: складено автором на основі [8]

Більшість людських потреб мають циклічний характер, тобто вони періодично відновлюються протягом життєдіяльності індивіда. При цьому їх зміст, ступінь інтенсивності та вплив на поведінку працівників можуть змінюватися залежно від умов середовища та особистісних особливостей. Варто зазначити, що потреби не підлягають прямому спостереженню або кількісному вимірюванню, а їх наявність визначається опосередковано через аналіз поведінки людини.

Ще з античних часів, зокрема у працях Аристотеля, здійснювалися спроби класифікації потреб, які поділялися на фізичні та психічні. Подальший розвиток цієї ідеї простежується у роботах таких учених, як Дж. Бентам, Дж. Бенфілд, У. Джевонс, Дж. Мак-Каллох та інших.

Потреби формують внутрішню зацікавленість людини у певному виді діяльності та виступають джерелом її активності. Саме тому процес мотивації розпочинається з ідентифікації та усвідомлення найбільш значущих потреб працівника. Водночас самі потреби без відповідних умов не можуть безпосередньо визначати поведінку людини, оскільки вони лише спрямовують її діяльність та задають загальний вектор розвитку.

У процесі усвідомлення потреб вони трансформуються в інтереси. Інтереси, у свою чергу, являють собою вибіркову спрямованість особистості на певні об'єкти, явища або види діяльності, що зумовлює формування конкретної поведінки. Вони проявляються через концентрацію уваги на визначених аспектах діяльності та впливають на перебіг психічних процесів, виступаючи важливим стимулом активності людини.

Інтерес характеризується активним ставленням до умов та можливостей задоволення потреб і спонукає працівника до дій у певному напрямі. У межах трудової діяльності це часто призводить до координації зусиль колективу та спільного досягнення поставлених цілей.

Попри об'єктивну природу, інтереси водночас мають суб'єктивний характер, оскільки проявляються по-різному у різних індивідів, соціальних груп чи професійних спільнот. У цьому контексті інтереси можна розглядати

як відображення реальних соціально-економічних відносин між людьми у процесі виробництва та як можливість задоволення їхніх потреб.

Ієрархізація інтересів зумовлює їх індивідуалізацію, оскільки люди, як правило, у першу чергу прагнуть задовольнити найбільш нагальні потреби. Відповідно, пріоритетними стають особисті інтереси працівника, які в подальшому формують його мотиваційну поведінку.

Мотивація, як складова загальної системи трудової активності (від лат. **movere** — «рухати», «спонукати до дії»), визначається як усвідомлена внутрішня потреба, що виникає під впливом зовнішніх умов і спонукає людину до певної діяльності [21].

Взаємозв'язок між потребами, інтересами та мотивами ґрунтується на спільності їх природи. Якщо потреба відображає нестачу певних благ, а інтерес — спрямованість на їх отримання, то мотив виступає безпосереднім внутрішнім спонуканням до дії. Таким чином, мотиви є похідними від потреб та відображають їх усвідомлену форму. Вони формуються майже одночасно з виникненням потреб і проходять етапи розвитку, подібні до етапів еволюції самих потреб. Різноманітність потреб зумовлює широкий спектр мотивів і відповідних стимулів у сфері праці.

Поведінка працівника, як правило, визначається не одним мотивом, а їх сукупністю, серед яких один може виступати домінуючим, а інші — допоміжними. Хоча мотиви формуються на основі потреб, вони не є повністю детермінованими ними, оскільки одна й та сама потреба у різних осіб може породжувати різні мотиваційні реакції та поведінкові моделі.

У науковій літературі існує різноманіття класифікацій мотивів. Так, наприклад, К. Мадсен виділяє 19 базових мотивів, об'єднуючи їх у чотири групи: органічні (фізіологічні), емоційні, соціальні та активні мотиви. До органічних належать потреби, пов'язані з життєдіяльністю організму; емоційні охоплюють почуття страху та потребу в безпеці; соціальні відображають взаємодію в суспільстві; активні пов'язані з пізнавальною, творчою та фізичною активністю [21].

На практиці досить складно чітко розмежувати внутрішні та зовнішні мотиви, оскільки вони тісно взаємопов'язані та часто діють одночасно. Це ускладнює управлінські процеси, але водночас підкреслює необхідність системного аналізу мотиваційної поведінки персоналу. Зовнішні стимули можуть змінювати поведінку працівників, однак їх ефективність значною мірою залежить від того, наскільки вони формують внутрішню мотивацію.

Формування мотивів відбувається під впливом стимулів. Як зазначав Д. Фрімен, будь-яка мотивація потребує наявності стимулу, без якого вона втрачає свою силу та поступово зникає.

Поняття «стимул» (від лат. **stimulus** — «збуджувач», «батіг») означає зовнішній фактор, що спонукає до дії. Стимули виступають механізмом взаємодії між внутрішніми потребами людини та зовнішніми умовами, які можуть призводити як до винагороди, так і до санкцій. У межах підприємства стимул розглядається як будь-який фактор, що впливає на поведінку працівника та спрямовує її у потрібному для організації напрямі.

До стимулів можуть належати матеріальні винагороди, кар'єрне зростання, адміністративне визнання, почуття обов'язку, відповідальності, страх втрати роботи, а також можливості самореалізації. Таким чином, стимул є зовнішнім благом, яке потенційно може задовольнити потребу працівника. Різниця між мотивом і стимулом полягає в тому, що стимул є об'єктивним чинником, тоді як мотив — це суб'єктивне усвідомлення необхідності його отримання.

Стимул може впливати як позитивно (через заохочення), так і негативно (через можливість втрати або покарання). У сучасних умовах структура стимулювання постійно змінюється під впливом розвитку технологій, вдосконалення організації праці та зміни соціально-економічного середовища. Це зумовлює появу нових форм стимулів, які потребують постійного аналізу та адаптації в управлінській практиці.

Мотивація і стимулювання виступають взаємопов'язаними елементами єдиної системи управління трудовою поведінкою. Стимули здатні формувати

різні мотиви, тоді як один мотив може виникати під впливом кількох стимулів одночасно.

У наукових підходах також відсутня єдність щодо трактування стимулювання. В одному випадку воно розглядається як система взаємопов'язаних методів і форм впливу, в іншому — як процес використання стимулів для активізації трудової діяльності. У будь-якому разі стимулювання виступає інструментом формування бажаної поведінки персоналу відповідно до цілей підприємства [15].

Застосування стимулів створює умови не лише для задоволення потреб працівників, але й для формування необхідної для організації трудової поведінки. Стимулювання, таким чином, є важливим інструментом реалізації мотиваційної політики підприємства.

Аналіз сучасних підходів до мотивації дозволяє виокремити такі її основні типи: інструментальну, професійну, патріотичну, економічну та люмпенізовану. Кожному типу мотивації відповідають специфічні форми стимулювання, що застосовуються на практиці.

Отже, ефективна трудова діяльність працівників забезпечується шляхом узгодженого поєднання їхніх мотиваційних установок із відповідними стимулами, що відповідають їхнім потребам, цінностям і професійним характеристикам.

1.2. Роль мотивів і стимулів у забезпеченні результативності трудової діяльності персоналу підприємства

У період становлення ринкових відносин в Україні система мотивації праці персоналу переважно ґрунтувалася на спрощеному підході «батоба пряника». За таких умов підприємства використовували лише обмежену кількість елементів мотиваційного механізму, не забезпечуючи комплексного впливу на трудову поведінку працівників. Наслідком цього стали низький рівень продуктивності праці, недостатня ініціативність і креативність

персоналу, а також висока плинність кадрів. У сучасних умовах ефективного функціонування підприємств потребує впровадження системно побудованих і науково обґрунтованих моделей мотивації персоналу.

Дослідження складових мотиваційної системи свідчать, що її елементи тією чи іншою мірою застосовуються у практиці підприємств різних країн. Водночас ступінь їх використання, ефективність, сфери застосування та рівень сприйняття працівниками залишаються неоднорідними. У зв'язку з цим для оцінки практичного застосування компонентів системи мотивації праці на українських і зарубіжних підприємствах було проаналізовано наукові та аналітичні джерела з метою визначення характеру їх впливу на трудову діяльність персоналу.

На першому етапі було розглянуто рівень сприйняття мотивації як ключової функції управління персоналом. За результатами дослідження служби управління персоналом «СОЦІС», яке охопило фахівців HR-служб 280 приватних компаній України, мотивація персоналу та формування системи оплати праці були віднесені до числа найменш пріоритетних напрямів управлінської діяльності.

Інтерпретація отриманих даних свідчить про недостатню увагу до мотиваційної функції управління в українській практиці, що призводить до дисбалансу між управлінськими функціями та зниження загальної ефективності управлінських рішень. Результати іншого опитування, проведеного громадською організацією «Центр досліджень лідерства та управління» серед керівників підприємств Івано-Франківської області, показали, що значна частина управлінців (67%) не володіє базовими знаннями сучасних теорій мотивації. Крім того, переважна більшість керівників (93%) не застосовує системного підходу до формування мотиваційних програм, обмежуючись інтуїтивними рішеннями.

Також встановлено, що 85% керівників продовжують використовувати класичні підходи до стимулювання персоналу, поєднуючи матеріальні, адміністративні та моральні методи впливу. При цьому 65% формують

мотиваційні заходи інтуїтивно, 60% спираються переважно на попередній досвід управління, і лише 35–40% враховують зворотний зв'язок працівників та їх психографічні особливості. Отже, рівень використання сучасних науково обґрунтованих підходів до мотивації праці в управлінській практиці залишається недостатнім.

Додаткові соціологічні дослідження, проведені в Україні у 2021 році серед 2000 респондентів, засвідчили, що 80% опитаних визначають рівень доходу як основний мотив трудової діяльності.

У межах досліджень українських науковців І. Дмитрієва та С. Башкатової було проведено опитування 107 працівників недержавних підприємств Харківської області. Респондентів поділено на три вікові групи: до 30 років, 31–50 років та понад 50 років. Отримані результати засвідчили домінування матеріальних мотивів у всіх вікових категоріях. Водночас у групі працівників старше 50 років другим за значущістю став мотив самореалізації, хоча автори відзначають його обмежену ефективність через суб'єктивне відчуття працівниками вже наявної реалізації власного потенціалу.

Результати опитування у Львівській області показали, що 41% респондентів незадоволені рівнем оплати праці, 35% відзначають нестабільність виплат заробітної плати, 13% — несприятливі умови праці, а 6% — незручний графік роботи. Загалом серед причин зміни місця роботи переважають фінансові мотиви. При цьому понад 70% опитаних вважають високий та стабільний рівень оплати праці необхідною умовою працевлаштування, а ще понад чверть — бажаною.

Серед інших важливих факторів працевлаштування респонденти виділяють належні умови праці (52,6% — як необхідну умову та 35,4% — як бажану), транспортну доступність (45% і 38,8% відповідно), можливість приносити користь суспільству (40,3% і 44%) та реалізацію власного потенціалу (39,4% і 48,2%).

Таким чином, результати досліджень свідчать, що для осіб, які перебувають у стані пошуку роботи або безробіття, першочергового значення набувають мотиви, пов'язані із задоволенням базових фізіологічних потреб і потреб у безпеці. Натомість мотиви вищого рівня — саморозвитку та самореалізації — у даній ситуації мають другорядний характер.

Окреме дослідження О. Павловської, присвячене оцінюванню системи оплати праці на підприємствах різних форм власності в Україні, виявило залежність рівня заробітної плати від організаційно-правової форми підприємства. Зокрема, вищий рівень оплати праці спостерігається на спільних та малих підприємствах.

Близько 40% опитаних працівників отримують премії або надбавки до заробітної плати, з яких 85,7% встановлюються у фіксованому грошовому вираженні, а 14,3% — у відсотковому відношенні до окладу. Водночас майже половина працівників не охоплена системою преміювання. Серед підприємств, які застосовують бонусні системи, 15,7% визначають премії у відсотках від заробітної плати, тоді як 70,2% — у фіксованих сумах.

Найнижчі оцінки серед критеріїв мотивації праці отримали такі аспекти, як увага керівництва до добробуту працівників, рівень матеріального та морального стимулювання, а також можливості творчої самореалізації. Автори дослідження також проаналізували характеристики робочих місць працівників, які вважають, що їхній внесок недостатньо враховується в системі оплати праці (рис. 1.3).

Згідно з результатами дослідження О. Павловської, значна частина респондентів висловлює незадоволення відповідністю винагороди складності, відповідальності, умовам праці, рівню кваліфікації, ініціативності, професіоналізму, а також режиму роботи. У цьому контексті для підвищення мотивації праці доцільним є забезпечення зростання заробітної плати щонайменше до рівня прожиткового мінімуму та посилення залежності оплати праці від кінцевих результатів діяльності підприємства та галузі.

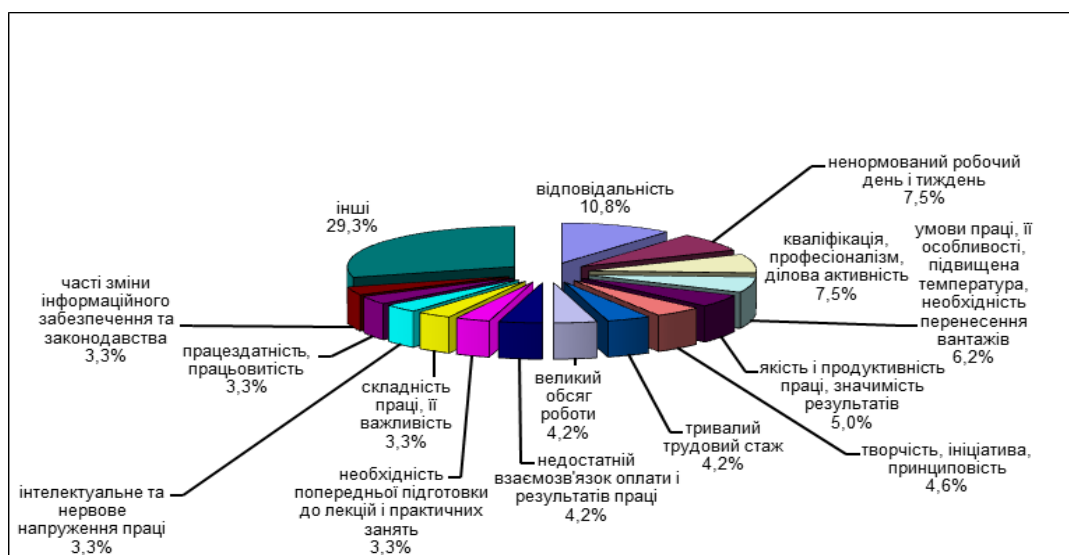


Рисунок 1.3 – Аспекти трудової діяльності, що недостатньо враховуються в системі оплати праці (за результатами дослідження О. Павловської)

Джерело: складено автором на основі [18]

Узагальнення результатів наукових досліджень у сфері організації оплати праці дає підстави стверджувати, що сучасні підходи до формування заробітної плати недостатньою мірою орієнтовані на стимулювання зростання продуктивності праці, підвищення рівня творчої активності та посилення ініціативності працівників. У зв'язку з цим на сучасному етапі розвитку економіки України виникає необхідність удосконалення системи оплати праці як ключового елемента загальної системи мотивації персоналу.

Порівняльне дослідження, проведене В. Дружиніною, щодо мотиваційних пріоритетів працівників в Україні та країнах Західної Європи, засвідчило суттєві відмінності у структурі трудових стимулів. Зокрема, для українських працівників, серед понад 50 опитаних респондентів, матеріальне заохочення визначено як домінуючий мотив трудової діяльності. Натомість у працівників західних компаній цей чинник займає значно нижчу позицію системі мотиваційних пріоритетів і не розглядається як провідний стимул (рис. 1.4).

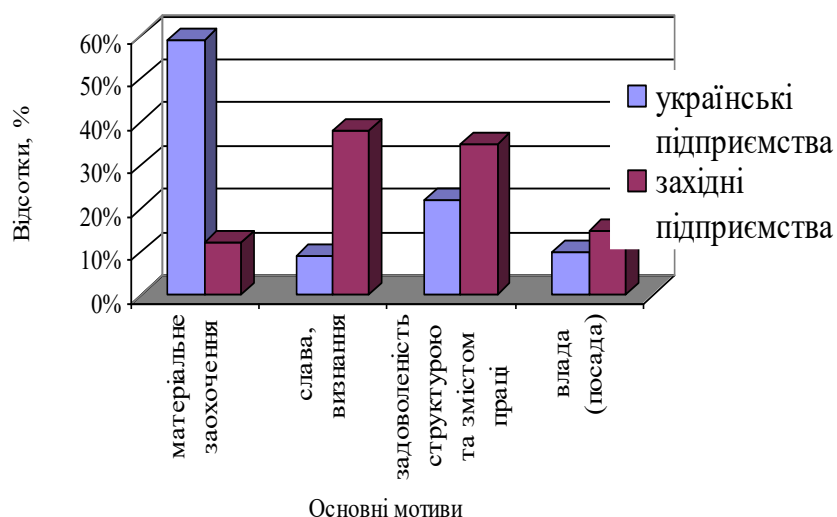


Рисунок 1.4 – Порівняльний аналіз мотиваційних пріоритетів працівників українських та західних компаній

Джерело: складено автором на основі [11]

Відповідно до результатів опитування, проведеного компанією Wilson Group у США, серед 75 різноманітних стимулюючих чинників найбільш значущим для працівників були витрати на медичне обслуговування, які фінансуються роботодавцем. У межах дослідження респондентів було диференційовано за віковими групами та рівнем освіти, що дозволило виявити специфіку мотиваційних пріоритетів.

Зокрема, для працівників віком до 30 років найбільш дієвими стимулами виступають можливості професійного зростання, розвиток компетенцій та залучення до процесів прийняття управлінських рішень. Для працівників середньої вікової категорії пріоритетними є оплачувана відпустка, змістовний та відповідальний характер роботи, а також система преміювання за індивідуальні результати праці. Натомість для працівників віком 50 років і старше більшої ваги набуває участь у прийнятті рішень, за результати яких вони несуть персональну відповідальність.

Загалом, система мотивації персоналу в Україні повинна включати ті ж базові елементи, що й у розвинених країнах. Водночас на сучасному етапі розвитку національної економіки особливого значення набуває акцент на

справедливій оплаті праці та посиленні її стимулюючої функції, що підтверджується результатами численних наукових досліджень.

Проведене узагальнення наукових підходів до дослідження системи мотивації праці дозволяє зробити висновок, що мотиваційні механізми мають складну багаторівневу природу та формуються під впливом сукупності економічних, соціальних, організаційних і культурних чинників. Їх ефективність значною мірою визначається рівнем розвитку національної економіки, особливостями ринку праці, а також практиками управління персоналом на конкретних підприємствах. Водночас базові принципи мотиваційної поведінки залишаються універсальними, оскільки ґрунтуються на фундаментальних потребах людини.

У країнах із розвинутою економічною системою спостерігається поступове розширення інструментарію мотивації праці. При цьому акцент зміщується з переважно матеріальних стимулів у бік комплексних підходів, що включають можливості професійного розвитку, кар'єрного зростання, участі працівників у процесах управління, а також формування сприятливого соціально-психологічного середовища. За таких умов рівень оплати праці виконує роль базового, але не визначального чинника мотиваційного впливу.

Натомість у країнах з перехідною економікою, зокрема в Україні, структура мотивації праці залишається переважно орієнтованою на матеріальні стимули. Це пояснюється як економічними обмеженнями, так і недостатнім розвитком систем нематеріального стимулювання та управлінських технологій у сфері HR-менеджменту. У результаті заробітна плата та її стабільність продовжують домінувати у системі трудових пріоритетів працівників, тоді як інші мотивуючі фактори відіграють допоміжну роль.

Разом із тим сучасні трансформаційні процеси на ринку праці поступово змінюють підходи до управління персоналом в Україні. Підвищується значення нематеріальних аспектів мотивації, серед яких професійний розвиток, можливість навчання, визнання результатів праці,

участь у прийнятті рішень та розвиток корпоративної культури. Це свідчить про поступове формування більш збалансованих мотиваційних систем, що поєднують матеріальні та нематеріальні інструменти впливу.

Отже, ефективна система мотивації праці повинна базуватися на інтегрованому підході, який враховує індивідуальні потреби працівників, їх соціально-демографічні особливості, рівень професійної підготовки, а також стратегічні цілі розвитку підприємства. Лише комплексне поєднання економічних, організаційних і соціально-психологічних чинників здатне забезпечити зростання продуктивності праці, підвищення залученості персоналу та довгострокову конкурентоспроможність підприємства.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ ТА ОСОБЛИВОСТЕЙ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПП «АЛЕКСЗЕРНОТЕХНІКА»

2.1. Аналіз організаційно-економічних засад функціонування ПП «Алексзернотехніка»

Приватне підприємство «Алексзернотехніка» (далі — ПП «Алексзернотехніка») перебуває на податковому обліку в Головному управлінні ДПС у Кіровоградській області, Олександрійській ДПІ (м. Олександрія).

Підприємство зареєстроване як платник податку на прибуток та податку на додану вартість з 11 січня 2010 року (свідоцтво платника ПДВ № 100260742).

Основними напрямками діяльності ПП «Алексзернотехніка» є виробництво сільськогосподарських та лісгосподарських машин і обладнання, технічне обслуговування та ремонт промислового устаткування, а також виготовлення машин і обладнання для харчової промисловості, зокрема для виробництва харчових продуктів, напоїв і тютюнових виробів.

Діяльність підприємства здійснюється на підставі Статуту, який визначає організаційно-правові засади його функціонування відповідно до положень Господарського кодексу України (ст. 113) та Цивільного кодексу України (глава 7). Підприємство є самостійним суб'єктом господарювання, створеним з метою задоволення суспільних і власних потреб шляхом систематичного здійснення виробничої, торговельної та іншої господарської діяльності, а також надання послуг у межах чинного законодавства та положень Статуту.

Засновником підприємства є громадянка України Сухопарова Тетяна Володимирівна, яка є повністю дієздатною та не обмежена у правоздатності згідно з вимогами законодавства.

Організаційно-правовою формою господарювання є приватне підприємство, що функціонує на основі приватної власності фізичної особи — громадянина України. Місцезнаходження підприємства: Україна, 28000, Кіровоградська область, м. Олександрія, вул. 6-го Грудня, буд. 4.

Метою діяльності ПП «Алексзернотехніка» є отримання прибутку та задоволення суспільних і власних потреб шляхом здійснення систематичної виробничої, торговельної та іншої господарської діяльності.

Основні напрями функціонування підприємства охоплюють:

- виробництво машин та обладнання для переробки сільськогосподарської продукції;
- монтаж устаткування для переробної промисловості аграрного сектору;
- ремонт і технічне обслуговування відповідного обладнання;
- оптову торгівлю машинами та обладнанням різного призначення;
- здавання в оренду власного або орендованого нерухомого майна;
- діяльність у сфері вантажних автомобільних перевезень;
- вирощування зернових та технічних культур;
- ведення змішаного сільського господарства;
- надання послуг у сфері рослинництва та озеленення;
- виробництво будівельних матеріалів і конструкцій.

Статутний капітал підприємства формується відповідно до чинного законодавства України. Його збільшення може здійснюватися шляхом підвищення номінальної вартості часток або шляхом випуску додаткових часток (паїв) існуючої номінальної вартості у встановленому порядку. Зменшення статутного капіталу проводиться відповідно до вимог чинних нормативно-правових актів, що регулюють діяльність суб'єктів господарювання та ринку цінних паперів.

Підприємство володіє відокремленими основними та оборотними засобами, має самостійний баланс, а також відкриті поточні та інші рахунки в

банківських установах. Його діяльність здійснюється на засадах повного господарського розрахунку та принципах самоокупності.

Оплата праці працівників підприємства, а також надання соціальних і правових гарантій здійснюється відповідно до вимог чинного законодавства України. При цьому чисельність персоналу, який працює за контрактною формою, не може перевищувати нормативно встановлені межі, визначені законодавчими актами.

Загальне управління підприємством здійснює директор, який представляє його інтереси на всіх рівнях взаємодії. У його підпорядкуванні перебувають структурні підрозділи підприємства, зокрема адміністративний апарат, бухгалтерська служба, конструкторський відділ, виробничі та допоміжні дільниці, транспортний підрозділ, а також служба охорони.

До складу адміністрації входять інженер з організації керування виробництвом, менеджер із постачання, менеджер зі збуту та фахівець з охорони праці. Бухгалтерська служба представлена головним бухгалтером та бухгалтером. Конструкторський відділ функціонує у складі інженера-конструктора.

Виробнича дільниця охоплює персонал різних спеціалізацій, зокрема налагоджувальника зварювального та газоплазморізного обладнання, електрозварників, токарів, токаря-розточувальника, фрезерувальника, електриків цеху та дільниці, слюсарів з механоскладальних робіт і складання металевих конструкцій, а також маляра. Транспортний підрозділ включає водіїв автотранспортних засобів і машиніста автомобільного крана. Охоронна служба представлена охоронниками (додаток А).

Оцінювання економічної ефективності діяльності ПП «Алексзернотехніка» здійснювалося на основі даних фінансової звітності підприємства (додатки Б, В, Г).

Аналіз майнового стану підприємства проводиться поетапно з використанням комплексу аналітичних показників, що дозволяють оцінити структуру та динаміку його активів.

Проведемо аналіз стану активів та їх окремих складових у ПП «Алексзернотехніка» за період з 2023 по 2025 роки.

Проведені розрахунки свідчать про суттєві структурні та вартісні зміни у складі майна підприємства протягом аналізованого періоду (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Аналіз структури активів балансу ПП «Алексзернотеніка»

Показники	2023 рік	2024 рік	2025 рік	Відхилення (+;-)
1. Всього майна, тис.грн.	3494,5	2455,2	3385	-109,5
2. Необоротні активи, тис.грн.	1749,7	264,3	429,6	-1320,1
- в % до вартості майна	50,07	10,76	12,69	-37,38
3. Оборотні активи, тис.грн.	1744,8	2190,9	2955,4	-1210,6
- в % до вартості майна, з них:	49,92	89,23	87,31	+37,39
а) запаси, тис.грн.	415,5	159,8	273,6	-141,9
-в % до оборотних активів	23,81	7,29	9,26	-14,5
б) грошові кошти, тис. грн.	126,5	854,4	904	+777,5
- в % до оборотних активів	7,25	39,0	30,59	+23,34
в) кошти в розрахунках, тис. грн.	1124,7	1115,6	1118,7	-6
- в % до оборотних активів	64,46	51	37,85	-26,61
г) інші оборотні активи, тис. грн.	55,7	61,1	659,1	+603,4
- в % до оборотних активів	3,19	2,79	22,30	+19,11

Джерело: сформовано автором на основі додатків Б, В, Г

Загальна вартість майна підприємства характеризується нестабільною динамікою. У 2024 році спостерігається значне скорочення вартості активів до 2455,2 тис. грн, що порівняно з 2023 роком є суттєвим зниженням. Однак у 2025 році відбувається відновлення показника до 3385 тис. грн, що свідчить про часткове відновлення майнового потенціалу підприємства. Загалом за період спостерігається незначне скорочення вартості майна на 109,5 тис. грн.

У структурі активів відбулися помітні зміни. Частка необоротних активів у загальній вартості майна різко зменшилася з 50,07% у 2023 році до 10,76% у 2024 році та незначно зросла у 2025 році до 12,69%. У абсолютному

вимірі необоротні активи скоротилися на 1320,1 тис. грн, що свідчить про можливе вибуття основних засобів, їх знос або недостатній рівень інвестицій у довгострокові ресурси підприємства.

Водночас спостерігається зростання частки оборотних активів у структурі майна підприємства. У 2023 році вони становили 1744,8 тис. грн, у 2024 році зросли до 2190,9 тис. грн, а у 2025 році — до 2955,4 тис. грн. Це свідчить про переорієнтацію ресурсів підприємства у бік більш ліквідних активів, що може бути наслідком адаптації до змін зовнішнього середовища або змін у виробничій політиці.

У структурі оборотних активів спостерігаються неоднорідні тенденції. Запаси у 2024 році скоротилися до 159,8 тис. грн, проте у 2025 році зросли до 273,6 тис. грн. Незважаючи на це, їх частка у складі оборотних активів знизилася з 23,81% у 2023 році до 9,26% у 2025 році, що може свідчити про оптимізацію складських залишків та підвищення ефективності управління запасами.

Грошові кошти демонструють позитивну динаміку: їх обсяг збільшився з 126,5 тис. грн у 2023 році до 904 тис. грн у 2025 році. Частка грошових коштів у структурі оборотних активів зросла з 7,25% до 30,59%, що є ознакою підвищення ліквідності підприємства та покращення платоспроможності.

Кошти в розрахунках залишаються відносно стабільними протягом усього періоду (1124,7 тис. грн у 2023 році та 1118,7 тис. грн у 2025 році), однак їх частка в оборотних активах зменшилася з 64,46% до 37,85%, що свідчить про зміну структури дебіторської заборгованості та часткове покращення її питомої ваги в балансі.

Найбільш динамічне зростання характерне для інших оборотних активів, обсяг яких збільшився з 55,7 тис. грн у 2023 році до 659,1 тис. грн у 2025 році. Це може свідчити про розширення нетипових або допоміжних напрямів оборотних ресурсів підприємства.

У цілому аналіз активів ПП «Алексернотехніка» за 2023–2025 роки дозволяє зробити такі висновки:

- загальна вартість майна підприємства зазнала незначного скорочення при одночасних коливаннях у структурі активів;
- відбулося суттєве зменшення частки необоротних активів, що свідчить про скорочення довгострокової матеріально-технічної бази або її часткове оновлення;
- спостерігається зростання оборотних активів, що підвищує мобільність ресурсів підприємства;
- позитивною тенденцією є значне збільшення обсягу грошових коштів, що покращує ліквідність та фінансову стійкість;
- структура оборотних активів стає більш диверсифікованою, однак зменшення частки дебіторської заборгованості у структурі оборотних активів свідчить про певні зміни у розрахунковій політиці підприємства.

Отже, проведений аналіз структури та динаміки активів підприємства дозволив оцінити склад, розміщення та зміни у майновій базі ПП «Алексернотехніка» за досліджуваний період. Водночас для більш повної характеристики фінансового стану підприємства доцільно розглянути джерела формування цих активів, тобто структуру та динаміку власного і позикового капіталу, що безпосередньо визначають фінансову стійкість і платоспроможність суб'єкта господарювання.

У зв'язку з цим наступним етапом аналізу є дослідження капіталу ПП «Алексернотехніка» (табл. 2.2).

Проведений аналіз показників капіталу підприємства дозволяє оцінити джерела формування його майна, а також виявити тенденції щодо фінансової стійкості та залежності від зовнішніх зобов'язань.

Загальний обсяг капіталу підприємства протягом досліджуваного періоду характеризується коливаннями. У 2024 році спостерігається суттєве зменшення його величини до 2455,2 тис. грн, тоді як у 2025 році відбувається часткове відновлення до 3385 тис. грн. У підсумку за період загальна зміна є

незначною та має від’ємне значення (-109,5 тис. грн), що свідчить про відносну стабільність ресурсної бази з епізодичними коливаннями.

Таблиця 2.2 – Аналіз капіталу ПП «Алексзернотеніка»

Показники	2023 рік	2024 рік	2025 рік	Відхилення (+;-)
1.Всього капіталу, в т. ч.:	3494,5	2455,2	3385	-109,5
2.Власний капітал, тис. грн.	871,6	1016,4	1094,6	+223
- в % до майна	24,94	41,4	32,33	+7,39
2.1.Наявність власного оборотного капіталу, тис. грн.	-878,1	752,1	665	-213,1
- в % до власних коштів	-0,75	74,0	60,75	+60
3.Залучений капітал, тис. грн.	2622,9	1438,8	2290,4	-332,5
- в % до майна, з них:	75,05	58,6	67,66	-7,39
3.1.Довготермінові позики, тис. грн.	-	-	-	-
- в % до позиченого капіталу	-	-	-	-
3.2.Короткотермінові позики, тис. грн.	-	-	-	-
- в % до позиченого капіталу	-	-	-	-
3.3.Кредиторська заборгованість, тис. грн.	2622,9	1438,8	2290,4	-332,5
- в % до позиченого капіталу				

Джерело: сформовано автором на основі додатків Б,В,Г

Власний капітал підприємства демонструє позитивну динаміку. Його обсяг збільшився з 871,6 тис. грн у 2023 році до 1094,6 тис. грн у 2025 році, тобто зростання становить 223 тис. грн. Це свідчить про поступове зміцнення внутрішньої фінансової бази підприємства та зростання його автономії у прийнятті господарських рішень.

Частка власного капіталу в структурі майна також має тенденцію до збільшення (з 24,94% у 2023 році до 32,33% у 2025 році). Незважаючи на те, що цей рівень все ще не є домінуючим, динаміка свідчить про поступове підвищення фінансової незалежності підприємства та зниження залежності від зовнішніх джерел фінансування.

Показник наявності власного оборотного капіталу характеризується значними коливаннями. У 2023 році він мав від’ємне значення (-878,1 тис.

грн), що свідчило про нестачу власних оборотних ресурсів та залежність від залучених коштів для фінансування поточної діяльності. У 2024–2025 роках ситуація суттєво покращується: показник стає додатним (752,1 тис. грн у 2024 р. та 665 тис. грн у 2025 р.), що вказує на підвищення фінансової стійкості та здатності підприємства самостійно фінансувати частину оборотних активів.

Питома вага власного оборотного капіталу у структурі власних коштів також зростає та залишається стабільно високою у 2024–2025 роках (74,0% та 60,75% відповідно). Це підтверджує покращення структури капіталу та посилення внутрішньої фінансової основи підприємства.

Залучений капітал підприємства, навпаки, має тенденцію до зниження у порівнянні з 2023 роком. Його обсяг зменшився з 2622,9 тис. грн до 2290,4 тис. грн у 2025 році, що свідчить про часткове скорочення залежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування. У структурі майна його частка зменшилася з 75,05% до 67,66%, однак залишається домінуючою, що вказує на значну роль кредиторської заборгованості у фінансуванні діяльності.

Окремо слід відзначити, що у структурі позикового капіталу відсутні довгострокові та короткострокові банківські позики, що свідчить про те, що основним джерелом залучених коштів виступає кредиторська заборгованість. Її динаміка повторює загальну тенденцію залученого капіталу: зниження у 2024 році та зростання у 2025 році, однак загалом за період спостерігається скорочення на 332,5 тис. грн.

Підсумовуючи проведений аналіз структури капіталу ПП «Алексзернотехніка», можна виділити такі основні тенденції:

- загальний обсяг капіталу підприємства характеризується незначними коливаннями без чітко вираженої тенденції зростання або зниження;
- спостерігається позитивна динаміка власного капіталу та збільшення його частки у структурі майна, що свідчить про поступове зміцнення фінансової незалежності;

- у 2023 році підприємство мало дефіцит власного оборотного капіталу, однак у 2024–2025 роках ситуація суттєво покращилась;
- залучений капітал має тенденцію до зменшення, проте його частка залишається значною, що свідчить про збереження залежності від зовнішніх зобов'язань;
- відсутність довгострокових і короткострокових позик свідчить про обмежене використання банківського кредитування та переважання кредиторської заборгованості як основного джерела фінансування.

Отже, загальна структура капіталу підприємства демонструє поступове покращення фінансової стійкості при збереженні високої частки зобов'язань, що потребує подальшої оптимізації джерел фінансування для підвищення рівня фінансової автономії.

Проведений аналіз структури капіталу ПП «Алексзернотехніка» дозволив встановити співвідношення між власними та залученими джерелами фінансування, а також оцінити рівень фінансової стійкості підприємства. Водночас для більш повної характеристики фінансового стану недостатньо лише аналізу структури капіталу, оскільки важливе значення має здатність підприємства своєчасно виконувати свої короткострокові зобов'язання. У зв'язку з цим наступним етапом дослідження є аналіз коефіцієнтів ліквідності ПП «Алексзернотехніка» (табл. 2.3).

Ліквідність активів розглядається як їх здатність швидко трансформуватися у грошову форму без суттєвої втрати вартості. Рівень ліквідності при цьому визначається тривалістю часового інтервалу, необхідного для такої конверсії: чим меншим є цей період, тим вищою є ліквідність відповідного активу.

Ліквідність підприємства, у свою чергу, характеризує його потенційну спроможність забезпечувати своєчасне погашення короткострокових зобов'язань за рахунок наявних оборотних активів. При цьому навіть за умови можливих відхилень у термінах надходження та використання

грошових коштів, підприємство вважається ліквідним, якщо його поточні активи в цілому достатні для покриття поточних зобов'язань.

Таблиця 2.3 – Коефіцієнти ліквідності підприємства ПП «Алексзернотеніка»

Показники	Розрахункові показники		
	2023	2024	2025
1. Аналіз майнового стану підприємства			
1.1. Коефіцієнт зносу основних засобів	0,80	0,93	0,90
2. Аналіз ліквідності підприємства			
2.1. Коефіцієнт покриття	0,67	1,52	1,29
2.2. Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,51	1,41	1,17
2.3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,05	0,09	0,39
2.4. Чистий оборотний капітал, тис. грн.	-878,10	752,10	665,00

Джерело: сформовано автором на основі додатків Б,В,Г

Проведені розрахунки дозволяють комплексно оцінити здатність підприємства забезпечувати свої зобов'язання, а також охарактеризувати стан його виробничого потенціалу.

Показник зносу основних засобів упродовж досліджуваного періоду залишається на високому рівні. У 2023 році він становив 0,80, у 2024 році зріс до 0,93, а у 2025 році незначно знизився до 0,90. Загалом це свідчить про значний рівень зношеності основних засобів підприємства, що може вказувати на недостатнє оновлення матеріально-технічної бази та потребу в модернізації виробничого обладнання.

Аналіз ліквідності підприємства демонструє неоднорідну динаміку. Коефіцієнт покриття у 2023 році становив 0,67, що нижче нормативного значення, і свідчило про недостатність оборотних активів для покриття поточних зобов'язань. У 2024 році показник суттєво покращився до 1,52, перевищивши нормативний рівень, що характеризує покращення платоспроможності підприємства. У 2025 році відбулося певне зниження до

1,29, однак значення залишилося в межах допустимого рівня, що в цілому свідчить про відносно стабільну ліквідність.

Коефіцієнт швидкої ліквідності має аналогічну тенденцію: зростання з 0,51 у 2023 році до 1,41 у 2024 році та подальше зниження до 1,17 у 2025 році. Це означає, що підприємство в останні роки значно покращило здатність погашати поточні зобов'язання за рахунок найбільш ліквідних оборотних активів, хоча у 2025 році спостерігається незначне послаблення цього показника.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності демонструє позитивну динаміку протягом усього періоду. Його значення зросло з 0,05 у 2023 році до 0,39 у 2025 році. Це свідчить про суттєве збільшення частки грошових коштів та їх еквівалентів у структурі оборотних активів, що підвищує миттєву платоспроможність підприємства.

Чистий оборотний капітал також зазнав значних змін. У 2023 році він мав від'ємне значення (-878,10 тис. грн), що свідчило про дефіцит власних оборотних коштів і залежність від короткострокових зобов'язань. У 2024 році показник різко покращився та став додатним (752,10 тис. грн), а у 2025 році залишився на позитивному рівні (665,00 тис. грн), що підтверджує зміцнення фінансової стійкості підприємства.

За результатами аналізу можна зробити такі висновки:

- підприємство має високий рівень зносу основних засобів, що вказує на необхідність оновлення виробничої бази;
- показники ліквідності у 2024–2025 роках значно покращилися порівняно з 2023 роком;
- коефіцієнт покриття та швидкої ліквідності перебувають на задовільному рівні, що свідчить про достатню здатність підприємства виконувати короткострокові зобов'язання;
- абсолютна ліквідність має позитивну динаміку, що підвищує рівень фінансової безпеки;

- перехід від від'ємного до додатного чистого оборотного капіталу є важливим індикатором покращення фінансової стійкості підприємства.

Отже, загалом підприємство демонструє тенденцію до покращення ліквідності та фінансової рівноваги, однак високий рівень зносу основних засобів залишається потенційним ризиком для його довгострокового розвитку.

Станом на 31 грудня 2025 року середньооблікова чисельність штатних працівників ПП «Алексзернотехніка» становила 38 осіб, з яких 7 — жінки. Така структура персоналу свідчить про переважання чоловічої праці, що є характерним для підприємств виробничо-технічного спрямування, де значну частку займають робітничі та інженерно-технічні спеціальності.

Кадровий склад підприємства характеризується відносною стабільністю та орієнтацією на забезпечення виробничих процесів кваліфікованими працівниками. Водночас ефективність використання трудового потенціалу значною мірою залежить від діючої системи мотивації персоналу та створених умов праці.

З метою підвищення зацікавленості працівників у результатах своєї діяльності на підприємстві впроваджено систему матеріального стимулювання у вигляді доплат до основної заробітної плати. Зазначена програма передбачає диференційований підхід до винагороди залежно від складності виконуваних робіт, рівня кваліфікації працівників, а також результативності їхньої трудової діяльності. Такий підхід дозволяє частково забезпечити принцип справедливості в оплаті праці та сприяє підвищенню продуктивності персоналу.

Окрім матеріальних стимулів, на підприємстві декларується забезпечення рівних можливостей для всіх працівників щодо професійного розвитку та участі в конкурсах на заміщення вакантних посад. Це сприяє формуванню більш прозорої кадрової політики, підвищенню рівня внутрішньої мобільності персоналу та розвитку професійної мотивації працівників.

Разом із тим, система мотивації на підприємстві має переважно матеріально орієнтований характер, тоді як нематеріальні інструменти стимулювання (професійне навчання, кар'єрне планування, система визнання досягнень, корпоративна культура) використовуються обмежено. Це свідчить про наявність потенційних резервів удосконалення мотиваційного механізму.

Додатково слід зазначити, що для виробничих підприємств подібного типу важливу роль відіграє не лише рівень оплати праці, а й умови праці, безпека виробничих процесів, соціальні гарантії та можливості професійного розвитку. Саме комплексне поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів дозволяє забезпечити довгострокову залученість персоналу та зниження плинності кадрів.

Отже, наявна система мотивації ПП «Алексзернотехніка» створює базові умови для стимулювання праці, однак потребує подальшого розвитку в напрямі розширення нематеріальних форм заохочення та впровадження сучасних підходів до управління персоналом.

2.2. Діагностика системи матеріального та нематеріального стимулювання персоналу підприємства

Матеріальна мотивація праці є однією з центральних ланок у системі управління сільськогосподарськими підприємствами. Вона безпосередньо виконує місію підтримки певного рівня життя сільськогосподарських працівників у матеріальній та натуральній формі шляхом визначення рівня особистого доходу, його диференціації відповідно до трудової участі та винагороди за конкретний внесок у досягнення цілей організації.

Роль підсистеми стимулювання та мотивації персоналу в загальній системі управління людськими ресурсами є важливою, тому ми розглянемо її більш детально.

Для того, щоб проаналізувати систему мотивації ПП «Алексзернотеніка», необхідно надати наступну інформацію.

На ПП «Алексзернотеніка» станом на 31.12.2025 р. фактична чисельність працюючих складала 38 чоловік, з них 7 жінок.

Аналіз діяльності ПП «Алексзернотеніка» показує, що для управління поточною трудовою діяльністю використовується владна мотивація (накази та розпорядження).

Документи, що регламентують мотивацію та стимулювання праці, відсутні.

Досвід малих сільськогосподарських підприємств підтверджує, що найефективнішим мотиваційним інструментом залишається заробітна плата. Заробітна плата відіграє роль гарантії отримання певної кількості життєвих благ, необхідних для повного відтворення робочої сили, що є об'єктивною передумовою ефективного функціонування виробництва. Таким чином, заробітна плата є важливою складовою виробничих відносин, але вона не є лише трудовим доходом і її роль не обмежується сферою виробництва.

Матеріальним стимулом для працівників до праці є своєчасна виплата стабільної заробітної плати. Час від часу працівникам виплачуються премії. Однак у ПП «Алексзернотеніка» немає комплексного підходу або чітко визначених критеріїв, відповідно до яких працівники не знають, що саме їм потрібно зробити, щоб отримати або не отримати премію. Крім вищезазначеного, в компанії передбачені одноразові виплати певної суми на значущі події в житті працівника, такі як одруження або день народження.

Можливість отримання премій позитивно впливає на трудову поведінку та продуктивність працівників, але для підвищення рівня їхньої мотивації необхідно запровадити чітку схему преміювання.

У практиці ПП «Алексзернотеніка» трапляються випадки, коли підстав для визначення та виплати премій недостатньо. Тоді вони виплачуються на основі того, що іноді називають "залишковим принципом". Це є наслідком корпоративної культури, позбавленої підприємницького духу, і є основою для поширеного суб'єктивізму в оцінці роботи працівників. Така практика є шкідливою, оскільки не тільки не допомагає у мотиваційних заходах, але й

руйнує дух менеджменту та загрожує підризом доброчесності та лояльності працівників досліджуваного підприємства.

Послідовний та виважений підхід до розробки критеріїв та умов преміювання є одним із способів запобігти використанню премій за залишковим принципом. Важливим для цього етапу процесу мотивації є донесення такого підходу до окремих працівників і переконання керівництва ПП «Алексернотеніка» в тому, що він правильно визнається і розуміється суб'єктами процесу мотивації.

Під показниками преміювання слід розуміти конкретні кількісні або якісні характеристики виконання роботи, досягнення яких призводить до преміювання. При цьому розмір премії залежить від порівняння визначеного (стандартного) показника преміювання з фактичними результатами діяльності керівника (або, у відповідних випадках, групи керівників). У разі перевищення фактичних результатів діяльності над стандартним показником або досягнення задовільних динамічних характеристик роботи, розмір премії збільшується пропорційно або в інший спосіб (підвищувальний, регресивний або комбінований).

Оплата праці працівників ПП «Алексернотеніка» здійснюється відповідно до Закону України "Про оплату праці". Підприємство використовує офіційну систему оплати праці.

Далі проаналізуємо матеріальні стимули, які використовуються в ПП «Алексернотеніка».

Більшість працівників ПП «Алексернотехніка» у 2025 році отримують заробітну плату, рівень якої залежить від займаної посади, кваліфікації та складності виконуваних робіт. В умовах чинного законодавства України мінімальна заробітна плата з 1 січня 2026 року встановлена на рівні 8 647 грн на місяць, що визначає нижню межу оплати праці на підприємствах усіх форм власності.

На ПП «Алексернотехніка» діапазон оплати праці працівників орієнтовно становить від 9 000 грн у працівників допоміжного та

обслуговуючого персоналу (зокрема охоронників) до 22 000–25 000 грн у фахівців середньої ланки та виробничих працівників високої кваліфікації. Керівний склад підприємства, зокрема директор, отримує заробітну плату на рівні близько 28 000–32 000 грн залежно від результатів фінансово-господарської діяльності підприємства та системи преміювання.

Зазначена диференціація оплати праці свідчить про застосування елементів тарифно-преміальної системи, яка враховує посадові обов'язки, рівень відповідальності та внесок працівника в кінцеві результати діяльності підприємства. Водночас основна частка заробітної плати формується за рахунок базового окладу, тоді як змінна (преміальна) складова має обмежене застосування.

Отже, система оплати праці на підприємстві забезпечує дотримання державних гарантій щодо мінімального рівня заробітної плати, однак має потенціал для подальшого вдосконалення шляхом розширення стимулюючих виплат та посилення залежності доходу працівників від результатів їхньої трудової діяльності. У розвинутих країнах заробітна плата має бути щонайменше у 2,5 рази вищою за прожитковий мінімум, щоб бути мотивуючим фактором.

У ПП «Алексернотеніка» система оплати праці має доволі обмежену структуру стимулювання, оскільки не передбачає нарахування доплат за роботу в надурочний час, виконання обов'язків у святкові та вихідні дні, вимушені простої, а також додаткових винагород за виконання особливо важливих або термінових виробничих завдань чи опанування нових професійних компетенцій. Така ситуація свідчить про недостатню гнучкість системи матеріального стимулювання та обмеженість її адаптації до складних виробничих умов.

З точки зору рівня оплати праці спостерігається традиційна диференціація доходів: найвищий рівень заробітної плати характерний для управлінського та висококваліфікованого персоналу (зокрема директора та головного бухгалтера), тоді як найнижчий рівень оплати праці отримують

працівники допоміжних професій, зокрема водії та обслуговуючий персонал. Така структура є типовою, однак потребує додаткового узгодження з реальним внеском працівників у кінцевий результат діяльності підприємства.

Водночас, незважаючи на домінування матеріальних стимулів, слід зазначити, що нематеріальні фактори мотивації відіграють не менш важливу роль у формуванні трудової поведінки персоналу. Сучасні підходи до управління персоналом доводять, що ефективність праці значною мірою залежить від змістовності роботи, умов її виконання, організації трудового процесу, режиму праці та можливостей професійного розвитку. Працівники, як правило, прагнуть виконувати цікаву, змістовну та соціально корисну роботу, яка забезпечує їм не лише матеріальне, а й моральне задоволення.

Особливе значення мають статусні мотиви, які відображають прагнення працівників до професійного зростання, підвищення посадового рівня, виконання більш складних та відповідальних завдань, а також до роботи у престижних і соціально значущих сферах діяльності. Реалізація таких мотивів безпосередньо впливає на рівень задоволеності працею та загальну продуктивність персоналу.

Додатково слід зазначити, що зростання рівня інтелектуалізації праці сприяє підвищенню задоволеності роботою, оскільки працівники отримують можливість реалізовувати власний професійний потенціал. Це підтверджує високу значущість освітньо-розвивального компонента в системі мотивації персоналу.

Аналіз витрат на розвиток персоналу свідчить, що у 2025 році підприємство частково здійснювало заходи з підвищення кваліфікації працівників. Зокрема, один працівник пройшов перепідготовку на суму 10 023,8 грн, а п'ять працівників підвищили кваліфікацію із загальними витратами 10 500,9 грн. Водночас у попередні періоди перепідготовка кадрів не здійснювалася, а окремі працівники проходили навчання у закладах вищої освіти за власний рахунок, що свідчить про недостатній рівень системності в управлінні розвитком персоналу.

Морально-психологічні стимули на підприємстві застосовуються обмежено. Відсутність чіткої системи кар'єрного зростання та недостатня увага до нематеріальних методів мотивації знижують рівень зацікавленості працівників у довгостроковій роботі на підприємстві. Це також призводить до обмеження перспектив особистісного та професійного розвитку персоналу.

Варто враховувати, що працівники, які не мають можливості задовольнити базові матеріальні потреби, як правило, менш чутливі до морального заохочення, визнання або корпоративної підтримки. Це додатково знижує ефективність нематеріальних стимулів у структурі мотивації.

Соціально-психологічні методи управління персоналом, що застосовуються на ПП «Алексзернотеніка», є недостатньо розвиненими, що проявляється у слабкому формуванні командного духу, низькому рівні залученості працівників та недостатньо сприятливому психологічному кліматі в колективі. У результаті це негативно впливає на загальний рівень мотивації та ефективність трудової діяльності.

Таблиця 2.4 – Характеристика мотиваційних інструментів ПП «Алексзернотеніка»

Група стимулів	Елементи на підприємстві	Рівень використання	Проблеми
Матеріальні стимули	Заробітна плата, періодичні премії	Середній	Відсутність чітких критеріїв преміювання
Доплати	Обмежені (немає надурочних, святкових доплат)	Низький	Відсутність гнучкої системи стимулювання
Нематеріальні стимули	Визнання, моральне заохочення	Низький	Слабкий розвиток системи мотивації
Розвиток персоналу	Перепідготовка, навчання	Частковий	Відсутність системності
Соціально-психологічні методи	Корпоративна культура, клімат	Низький	Негативний психологічний клімат

Джерело: розроблено автором

Отже, проведений аналіз свідчить, що система мотивації підприємства має переважно матеріальний характер і не забезпечує комплексного впливу на трудову поведінку персоналу. Наявні інструменти стимулювання зосереджені здебільшого на заробітній платі та епізодичних преміальних виплатах, тоді як нематеріальні та соціально-психологічні методи мотивації використовуються обмежено та несистемно.

У результаті цього на підприємстві спостерігається недостатній рівень залученості працівників у процеси вдосконалення виробництва, обмежені можливості професійного та кар'єрного зростання, а також слабо сформована система визнання трудових досягнень. Відсутність чітко формалізованих критеріїв преміювання та розвитку персоналу знижує прозорість мотиваційного механізму та може негативно впливати на рівень довіри працівників до керівництва.

Таким чином, існуюча система мотивації потребує вдосконалення шляхом впровадження комплексного підходу, який би поєднував матеріальні, нематеріальні та соціально-психологічні стимули. Особливу увагу доцільно приділити формуванню прозорої системи оцінювання результатів праці, розвитку персоналу, розширенню програм навчання та створенню умов для професійного зростання працівників.

Реалізація зазначених заходів дозволить підвищити рівень мотивації персоналу, зміцнити кадровий потенціал підприємства та забезпечити зростання ефективності його діяльності в цілому.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ПП «АЛЕКСЗЕРНОТЕХНІКА»

3.1. Виявлення резервів удосконалення системи мотивації трудової діяльності персоналу підприємства

Формування ефективної системи мотивації праці в малому секторі аграрної економіки є одним із найбільш складних завдань управлінського характеру. Його складність обумовлена необхідністю одночасного врахування як економічних, так і соціальних чинників, що визначають специфіку функціонування аграрних підприємств. Зокрема, значний вплив мають сезонність сільськогосподарського виробництва, залежність результатів праці від природно-кліматичних умов, обмеженість ресурсної бази, а також особливості соціальної інфраструктури сільських територій, які формують рівень задоволеності працівників умовами праці та життям загалом.

У сучасних умовах господарювання мотивація персоналу виступає ключовим інструментом забезпечення стабільного розвитку підприємства та підвищення його конкурентоспроможності. Працівники є основною рушійною силою виробничого процесу, забезпечуючи не лише виконання технологічних операцій, але й взаємодію між управлінською системою та зовнішніми контрагентами. У зв'язку з цим ефективність використання трудового потенціалу безпосередньо визначає результативність діяльності підприємства в цілому.

Проведений аналіз стану мотиваційної системи ПП «Алексзернотеніка» дозволив виявити низку системних проблем, що стримують її розвиток та знижують ефективність управління персоналом. Насамперед встановлено, що рівень мотиваційного впливу на працівників є недостатнім і не має комплексного характеру. Більшість стимулюючих заходів застосовується

епізодично, без чіткої системності та стратегічного підходу, що призводить до зниження трудової активності, слабкої зацікавленості працівників у результатах діяльності та неповного використання їхнього професійного потенціалу.

Додатково слід зазначити, що внутрішньоорганізаційна система управління мотивацією характеризується рядом недоліків, серед яких можна виділити:

- обмежене стимулювання ініціативності та підприємницького підходу персоналу, що в окремих випадках супроводжується недостатнім заохоченням творчих та інноваційних пропозицій працівників;
- відсутність формалізованої та прозорої системи економічного стимулювання, що ускладнює об'єктивний розподіл матеріальної винагороди та знижує рівень довіри до системи оплати праці;
- недостатній розвиток механізмів матеріальної відповідальності, що стосується ефективного використання виробничих ресурсів, робочого часу та матеріально-технічної бази підприємства.

Зазначені недоліки свідчать про наявність організаційно-управлінських проблем у формуванні мотиваційного механізму підприємства. У результаті виникає дисбаланс між обсягом та якістю виконаної праці і рівнем матеріального заохочення, що негативно впливає на загальну ефективність системи управління персоналом, знижує рівень трудової дисципліни та послаблює зацікавленість працівників у підвищенні результативності своєї діяльності.

Вирішення окреслених проблем потребує комплексного підходу до реформування мотиваційної системи підприємства. Доцільним є впровадження інтегрованих мотиваційних механізмів, які поєднуюватимуть економічні, соціальні та психологічні інструменти впливу на персонал. Особливу увагу слід приділити розробці прозорих критеріїв оцінювання результатів праці, формуванню системи стимулювання, орієнтованої на кінцевий результат, а також розвитку нематеріальних форм мотивації.

Крім того, важливим напрямом удосконалення є забезпечення узгодженості індивідуальних інтересів працівників із стратегічними цілями підприємства, що дозволить підвищити рівень залученості персоналу, зміцнити корпоративну культуру та забезпечити довгострокову ефективність функціонування підприємства в умовах ринкової конкуренції.

Загальна систематизація резервів підвищення ефективності мотиваційного механізму ПП «Алексзернотеніка», що безпосередньо спрямовані на зростання продуктивності праці персоналу, подана на рисунку 3.1. Така класифікація дозволяє узагальнити основні напрями удосконалення мотиваційної системи та визначити ключові важелі впливу на результативність трудової діяльності працівників.

Одним із найбільш вагомих напрямів підвищення ефективності системи мотивації на ПП «Алексзернотеніка» виступає вдосконалення організації оплати праці. Заробітна плата в системі мотиваційних інструментів відіграє базову роль, оскільки вона забезпечує задоволення первинних потреб працівників, пов'язаних із рівнем життя, соціальною стабільністю та економічною безпекою. Водночас її стимулюючий потенціал реалізується лише за умови наявності прямого та прозорого зв'язку між результатами трудової діяльності та розміром винагороди.

У цьому контексті працівники ПП «Алексзернотеніка» повинні чітко усвідомлювати, що рівень їхнього матеріального заохочення формується на основі фактичних результатів праці, а система оплати є справедливою, послідовною та залежною від досягнутих показників ефективності. Саме наявність стабільного причинно-наслідкового зв'язку між внеском працівника та отриманою винагородою є ключовою умовою формування дієвої мотивації.

Разом із тим слід зазначити, що хоча матеріальні стимули є важливою складовою мотиваційного механізму, їх надмірне та постійне збільшення не гарантує довгострокового підвищення продуктивності праці. У певний момент відбувається ефект адаптації працівників до рівня винагороди, що

знижує її стимулюючий вплив і призводить до поступового послаблення мотиваційного ефекту.

Отже, використання виключно фінансових інструментів стимулювання може забезпечити лише короткострокове зростання результативності праці на ПП «Алексзернотеніка». У довгостроковій перспективі такий підхід є недостатньо ефективним, оскільки не враховує комплексний характер мотивації та не формує стійкої внутрішньої зацікавленості працівників у підвищенні продуктивності своєї діяльності.

Для забезпечення стабільного ефекту необхідне поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, що дозволить сформувати збалансовану систему мотивації та підвищити загальний рівень ефективності використання трудових ресурсів підприємства.

Важливим резервом удосконалення мотиваційної системи є також запровадження більш гнучких підходів до диференціації заробітної плати залежно від кваліфікації працівників, складності виконуваних робіт та рівня відповідальності. Такий підхід дозволяє не лише забезпечити принцип соціальної справедливості, але й стимулювати професійний розвиток персоналу, формуючи у працівників зацікавленість у підвищенні власної компетентності та продуктивності праці.

Крім того, доцільним є посилення ролі результативних показників у системі преміювання, що передбачає чітке визначення критеріїв оцінювання трудового внеску кожного працівника. Використання прозорих та зрозумілих індикаторів ефективності дозволяє мінімізувати суб'єктивізм у прийнятті управлінських рішень щодо винагороди та підвищує довіру персоналу до діючої системи мотивації.

Окрему увагу слід приділити розвитку нематеріальних стимулів, які у сучасних умовах відіграють усе більш значущу роль у формуванні трудової поведінки. Йдеться про створення сприятливого соціально-психологічного клімату, визнання досягнень працівників, розширення можливостей професійного зростання та участі у прийнятті управлінських рішень.

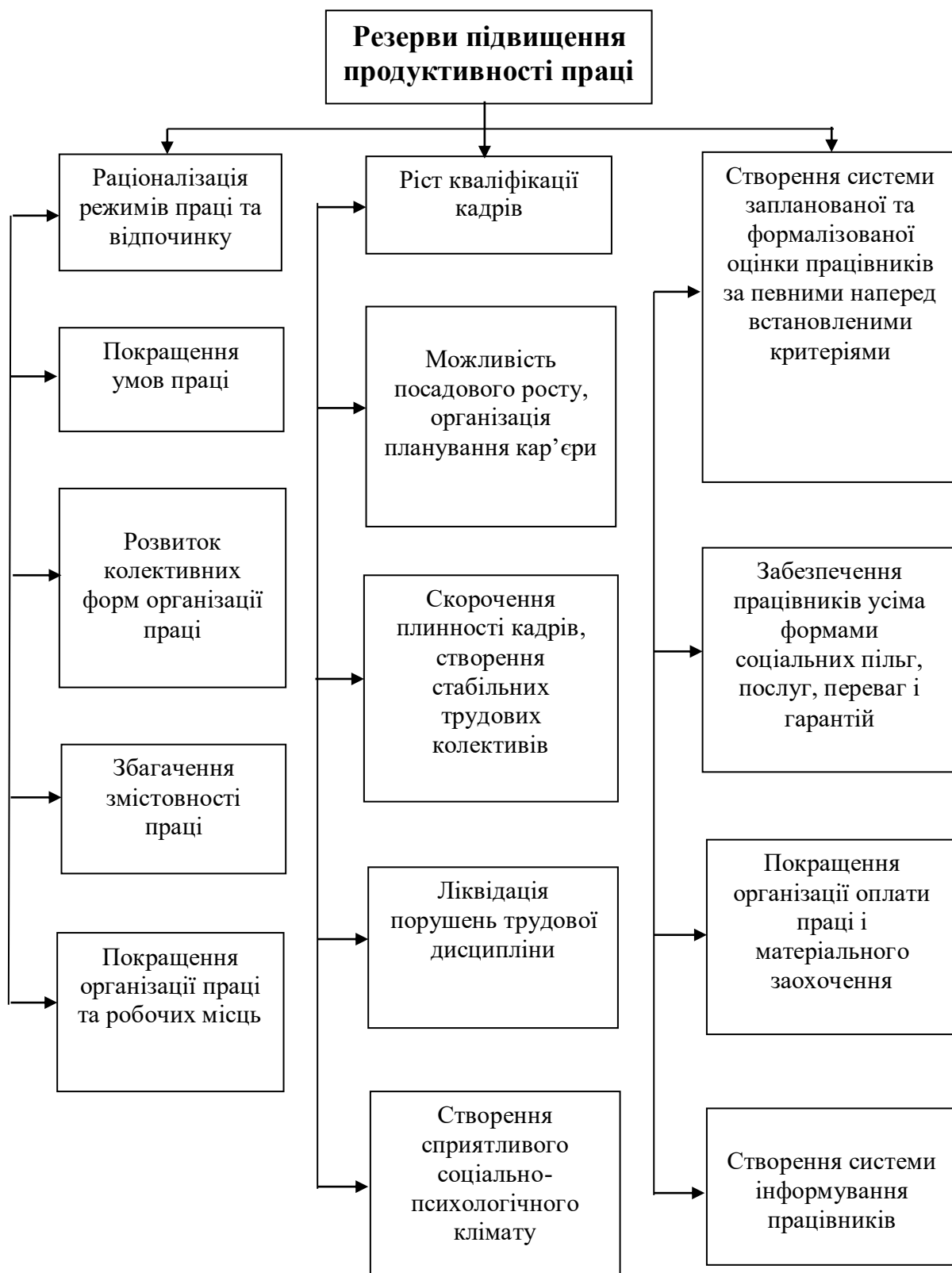


Рисунок 3.1 – Резерви підвищення ефективності мотиваційної системи

ПП «Алексернотеніка»

Джерело: сформовано автором на основі [8,12]

Безумовно, фінансові можливості ПП «Алексзернотеніка» є певною мірою обмеженими, що зумовлює необхідність раціонального підходу до вибору та впровадження управлінських рішень у сфері мотивації персоналу. У зв'язку з цим підприємство має орієнтуватися на ті інструменти стимулювання, які є економічно досяжними та водночас здатні забезпечити максимальний мотиваційний ефект.

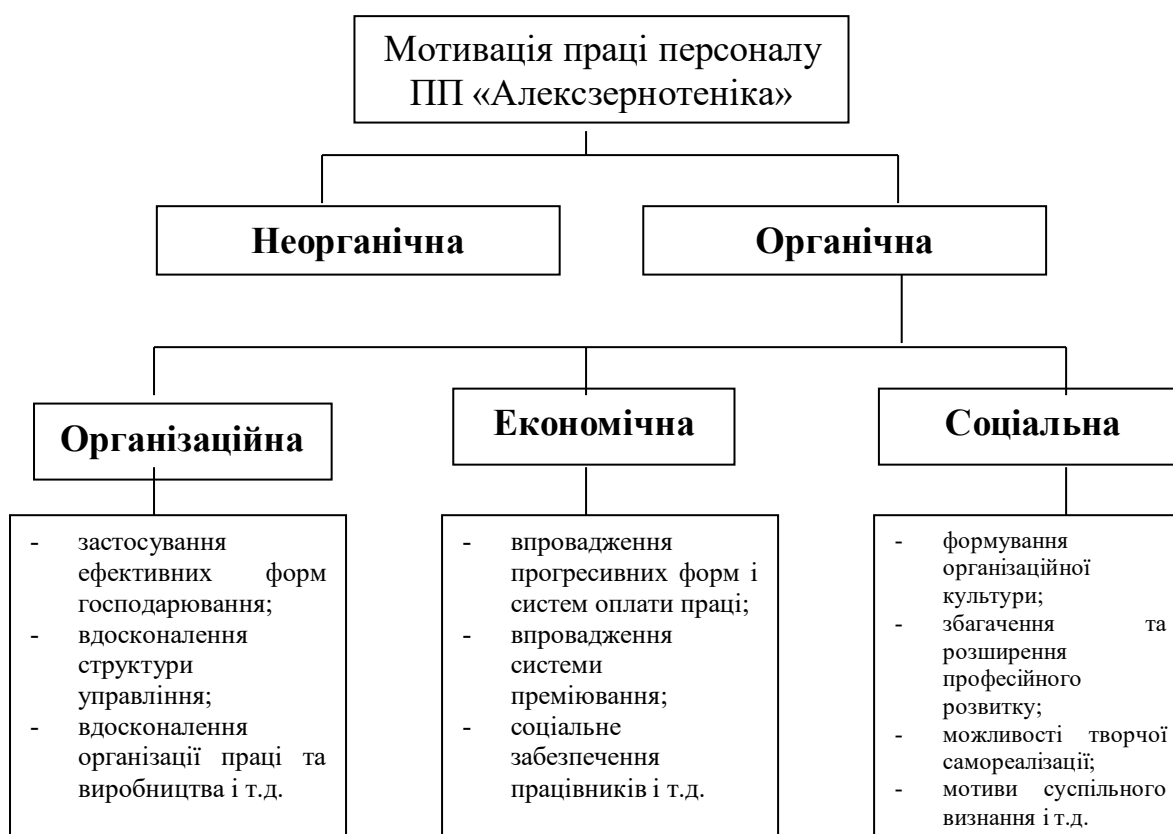


Рисунок 3.2 – Види мотивації праці персоналу ПП «Алексзернотеніка»

Джерело: сформовано автором на основі [5,21]

У таких умовах керівництву ПП «Алексзернотеніка» доцільно зосередити увагу на створенні сприятливого організаційно-економічного та соціально-психологічного середовища праці, що дозволить узгодити інтереси працівників із стратегічними цілями власників підприємства. Формування комфортних умов праці, забезпечення стабільності зайнятості та справедливого підходу до оцінювання результатів діяльності є ключовими чинниками підвищення рівня залученості персоналу.

Загальна систематизація наведених положень щодо особливостей мотивації праці на ПП «Алексзернотеніка» представлена на рисунку 3.1, що дозволяє узагальнити основні напрями вдосконалення мотиваційного механізму підприємства та визначити пріоритетні управлінські орієнтири..

Таким чином, розроблений у межах проведеного дослідження та запропонований до впровадження в діяльність ПП «Алексзернотеніка» комплекс заходів передбачає гармонійне та збалансоване використання різних форм мотивації персоналу. Це обґрунтовується тим, що лише системна взаємодія матеріальних і нематеріальних стимулів здатна забезпечити довгостроковий та стратегічно значущий вплив на ефективність функціонування підприємства, особливо в умовах посилення конкурентного середовища та нестабільності ринкових процесів.

Наступним важливим напрямом підвищення результативності мотиваційної системи ПП «Алексзернотеніка» є удосконалення організації праці персоналу. Даний напрям охоплює комплекс управлінських заходів, серед яких: чітке формування цілей діяльності, розширення змісту виробничих функцій, впровадження ротації кадрів, застосування гнучких режимів робочого часу, а також покращення загальних умов праці. При цьому постановка цілей розглядається як інструмент мотиваційного впливу, що формує у працівників орієнтацію на досягнення конкретних результатів та підвищує рівень їхньої відповідальності за кінцеві показники роботи.

Розширення виробничих функцій на ПП «Алексзернотеніка» передбачає урізноманітнення трудових завдань, що виконуються працівниками, шляхом збільшення їх кількості та ускладнення змісту роботи. Це, у свою чергу, призводить до подовження робочих операційних циклів і підвищення інтенсивності праці. Такий підхід є доцільним у ситуаціях, коли підприємство стикається з дефіцитом трудових ресурсів або потребує підвищення обсягів виробництва без суттєвого збільшення чисельності персоналу.

Окремо слід зазначити, що збагачення змісту праці на досліджуваному підприємстві передбачає створення робочих місць, які надають працівникам можливості для професійного розвитку, творчої самореалізації, підвищення рівня відповідальності та залучення до процесів прийняття управлінських рішень. Крім того, до функціональних обов'язків можуть бути додані елементи планування та контролю якості продукції, що підвищує значущість праці та рівень зацікавленості персоналу.

Важливим напрямом удосконалення залишається також поліпшення умов праці, яке для ПП «Алексзернотеніка» має пріоритетне значення. Умови праці виступають не лише обов'язковою передумовою ефективної діяльності, але й вагомим мотиваційним фактором, що безпосередньо впливає на рівень продуктивності. Вони можуть одночасно виступати як причиною, так і наслідком досягнутого рівня ефективності праці. Практика свідчить, що незадовільні санітарно-гігієнічні та організаційні умови роботи знижують працездатність персоналу та його готовність до раціональної організації робочого процесу, тоді як належно організоване робоче середовище сприяє зростанню продуктивності, підвищенню дисципліни та загальної ефективності праці.

Подальшим напрямом удосконалення мотиваційного механізму ПП «Алексзернотеніка» виступає модернізація системи соціальних гарантій і пільг для працівників. У сучасній практиці управління персоналом такі інструменти розглядаються як важлива складова комплексної системи стимулювання, оскільки вони не лише доповнюють базову заробітну плату, але й розширюють можливості задоволення соціально-побутових потреб працівників, підвищуючи загальний рівень їхньої лояльності до підприємства.

Фінансові ресурси, які підприємство спрямовує на соціальні виплати та інші форми підтримки персоналу, мають для працівників суттєве значення, оскільки безпосередньо впливають на рівень матеріального забезпечення та відчуття соціальної захищеності. Водночас ефективність таких заходів

визначається не лише їхньою економічною складовою, а й психологічним впливом: очікування додаткових гарантій та благ формує у працівників відчуття стабільності, впевненості у майбутньому та підсилює їхню мотиваційну поведінку. Сила такого впливу прямо залежить від рівня довіри до системи соціального забезпечення та реальної й передбачуваної доступності відповідних виплат.

У межах удосконалення економічного стимулювання на ПП «Алексзернотеніка» доцільно розробити більш структуровану систему преміювання, орієнтовану на конкретні результати праці, а також удосконалити механізми відрядної оплати та контрактного регулювання трудових відносин. Формування таких інструментів потребує глибокого врахування специфіки виробничої діяльності підприємства, особливостей технологічних процесів та рівня професійної підготовки працівників, що ускладнює, але водночас підвищує значущість якісного проєктування мотиваційної системи.

Водночас варто зазначити, що ефективність економічних стимулів є неоднорідною і залежить від правильності їх побудови. Існують базові принципи організації преміальних механізмів, які мають універсальний характер і можуть застосовуватися незалежно від галузевої специфіки підприємства. У цьому контексті керівництву ПП «Алексзернотеніка» доцільно враховувати такі концептуальні положення:

- преміальні виплати не повинні бути надто узагальненими або формальними, оскільки за таких умов вони втрачають стимулюючу функцію та сприймаються працівниками як складова стандартної заробітної плати;
- система винагород має базуватися на чіткому врахуванні індивідуального внеску працівника, а також результатів колективної діяльності;
- необхідно забезпечити прозорість та вимірюваність критеріїв оцінювання результатів праці на кожному робочому місці;

- працівники повинні чітко усвідомлювати, що премія є наслідком додаткових зусиль та ініціативи, а не виконання базових трудових обов'язків;
- витрати на стимулювання персоналу мають бути економічно обґрунтованими та компенсуватися приростом результативності діяльності підприємства.

Разом із тим у процесі організації преміювання важливо уникати управлінських викривлень, зокрема практики «усереднення відповідальності», коли індивідуальні досягнення працівників нівелюються через результати інших членів колективу. Такий підхід є допустимим лише у випадках, коли працівник мав реальну можливість вплинути на кінцевий результат, але не реалізував її через низьку ініціативність або недбалість.

Ще одним ризиком є надмірне ускладнення системи показників преміювання та критеріїв оцінювання. Практичний досвід діяльності малих аграрних підприємств свідчить, що велика кількість показників знижує ефективність мотиваційної системи, ускладнює управлінські процедури та уповільнює прийняття рішень. У підсумку це може призводити до зниження мотиваційного ефекту та формування байдужого ставлення працівників до результатів своєї праці. У таких умовах система стимулювання перестане виконувати свою основну функцію і може навіть трансформуватися у фактор демотивації.

3.2. Формування комплексної системи мотивації праці персоналу підприємства

Як було встановлено раніше, на ПП «Алексернотеніка» сформувався несприятливий мотиваційний клімат, який не забезпечує належного рівня трудової активності персоналу. Така ситуація проявляється у зниженні зацікавленості працівників у результатах власної діяльності, недостатній ініціативності, порушенні узгодженості робочих процесів, а також у погіршенні загального соціально-психологічного середовища в колективі. У

сукупності це негативно впливає на продуктивність праці та ефективність функціонування підприємства.

Подолання окреслених проблем можливе шляхом впровадження комплексної системи мотивації нового типу, яка ґрунтується на інтеграції соціально-економічних та соціально-психологічних механізмів впливу. Ключовим принципом такої системи має стати узгодження інтересів працівників із стратегічними цілями підприємства, а також забезпечення гармонійного поєднання індивідуальних та організаційних пріоритетів з орієнтацією на кінцевий результат діяльності.

ПП «Алексзернотеніка» об'єктивно потребує формування цілісної моделі мотивації персоналу, яка базуватиметься на визнанні внеску кожного працівника у загальні результати діяльності та забезпеченні належного рівня поваги до його праці. Така модель повинна передбачати одночасне використання матеріальних, організаційних, морально-психологічних та управлінських інструментів стимулювання, які відповідають цілям розвитку підприємства.

Комплексна мотивація персоналу передбачає створення системи взаємопов'язаних стимулів, що охоплюють різні рівні впливу на трудову поведінку працівників. Для досягнення стійкого ефекту необхідною є трансформація існуючого мотиваційного механізму шляхом удосконалення діючих підходів та впровадження нових форм матеріального і нематеріального заохочення, орієнтованих на результативність праці.

Формування ефективної системи мотивації на підприємстві доцільно здійснювати з урахуванням таких основних складових:

Маркетинговий аспект – передбачає формування ефективної взаємодії між персоналом підприємства та зовнішніми зацікавленими сторонами. У цьому контексті мотиваційна система ПП «Алексзернотеніка» має орієнтуватися на задоволення потреб клієнтів, партнерів і контрагентів, а також забезпечення зворотного зв'язку для підвищення якості діяльності підприємства.

Економічний аспект – полягає у забезпеченні збалансованого поєднання матеріальних інтересів працівників із стратегічними цілями організації. Він передбачає використання фінансових стимулів як інструменту досягнення запланованих результатів та підвищення ефективності виробничої діяльності.

Організаційний аспект – відображає формування внутрішньої системи стимулів, що забезпечує координацію управлінських та виробничих процесів, а також визначає рівень відповідальності персоналу за результати діяльності в межах підприємства. Його реалізація сприяє підвищенню узгодженості дій працівників і орієнтації на стратегічні цілі розвитку.

Соціально-психологічний аспект – охоплює систему нематеріальних стимулів, спрямованих на формування позитивної трудової мотивації. Його ефективність залежить від рівня довіри до керівництва, соціальної зрілості працівників, корпоративної культури, а також можливостей професійного та особистісного розвитку персоналу.

Враховуючи результати проведеного дослідження, доцільним є розроблення комплексної програми формування та розвитку системи мотивації персоналу, яка повинна бути інтегрована зі стратегічними орієнтирами розвитку ПП «Алексернотеніка». Така програма має передбачати використання сукупності взаємопов'язаних заходів, спрямованих на розв'язання економічних, організаційних та соціально-психологічних проблем підприємства, а також забезпечувати чіткий взаємозв'язок між трудовою активністю працівників і кінцевими результатами господарської діяльності.

З позиції маркетингового підходу першочерговим завданням є формування чіткої стратегії розвитку ПП «Алексернотеніка». Для досягнення цієї мети необхідно посилити взаємодію між структурними підрозділами підприємства шляхом удосконалення механізмів координації їх діяльності. Важливим напрямом є перегляд підходів до розподілу

відповідальності за виконання виробничих завдань, а також уточнення посадових обов'язків працівників з метою усунення дублювання функцій та мінімізації випадків виконання невластивих робіт.

Реалізація зазначених заходів сприятиме формуванню ефективної корпоративної культури, заснованої на принципах відповідальності, взаємодії та професійної етики. Крім того, це дозволить створити нову модель організації праці, орієнтовану на якість виконання виробничих процесів, підвищення трудової дисципліни та результативності роботи персоналу. Наслідком таких змін стане скорочення непродуктивних витрат робочого часу, зменшення виробничих втрат і підвищення фінансових результатів діяльності підприємства.

Наступним кроком має стати конкретизація стратегічних і функціональних цілей підприємства у сферах виробництва, маркетингу, фінансів, управління персоналом та загального менеджменту. Чітке визначення цілей забезпечить деталізацію завдань для структурних підрозділів, керівників і виконавців, сприятиме підвищенню відповідальності за результати діяльності та створить умови для розвитку творчого підходу до вирішення виробничих завдань. Одночасно це дозволить більш повно реалізувати професійний потенціал працівників та позитивно вплине на ділову репутацію підприємства.

Мотивація через цілі ґрунтується на тому, що складні, амбітні та суспільно значущі завдання здатні активізувати внутрішній потенціал працівників, формувати прагнення до професійного зростання та досягнення високих результатів. Саме тому система управління персоналом повинна забезпечувати узгодження індивідуальних цілей працівників із стратегічними цілями підприємства.

Ще одним важливим напрямом є дослідження особливостей поведінки споживачів продукції та послуг підприємства, а також поглиблення клієнтоорієнтованої стратегії діяльності. Такий підхід дозволить зміцнити відносини з наявними замовниками, підвищити рівень їх лояльності та

забезпечити розширення ринкових позицій підприємства. Крім того, орієнтація на потреби клієнтів сприятиме зміцненню конкурентних переваг ПП «Алексернотеніка» та підвищенню його конкурентоспроможності в умовах сучасного ринкового середовища.

З економічної точки зору вдосконалення мотиваційної системи повинно передбачати створення механізму, який забезпечуватиме пряму залежність між результатами праці та рівнем матеріальної винагороди працівників. Для цього доцільно впровадити систему цільових показників діяльності та відповідних винагород за їх досягнення, що враховуватимуть рівень трудових зусиль, професійну компетентність і особистий внесок працівника у досягнення результатів підприємства.

З метою посилення взаємозв'язку між оплатою праці та результативністю трудової діяльності рекомендується використовувати багатокомпонентну структуру заробітної плати. Перша складова повинна забезпечувати оплату виконання посадових обов'язків і бути однаковою для працівників, які виконують аналогічні функції. Друга складова має враховувати стаж роботи, рівень кваліфікації та компенсацію впливу інфляційних процесів шляхом періодичного коригування. Третя складова повинна мати стимулюючий характер і залежати від індивідуальних результатів праці, досягнутих працівником протягом звітного періоду.

Запровадження такої системи дозволить забезпечити справедливий розподіл винагороди, підвищити зацікавленість працівників у досягненні високих виробничих показників та посилити їхню відповідальність за результати власної діяльності. Водночас працівники чітко усвідомлюватимуть залежність між рівнем своєї трудової активності та розміром отриманого доходу, що позитивно вплине на продуктивність праці та ефективність функціонування підприємства загалом.

Особливу увагу також необхідно приділити розробленню внутрішнього Положення про оплату праці та преміювання. На сьогодні система преміювання ПП «Алексернотеніка» не містить чітко визначених критеріїв

оцінювання результатів праці, що знижує її стимулюючий вплив. Встановлення прозорих умов преміювання, визначення конкретних показників ефективності та порядку нарахування винагороди сприятиме підвищенню довіри персоналу до системи матеріального стимулювання, забезпечить об'єктивність оцінювання трудових результатів та стане важливим чинником підвищення мотивації працівників до продуктивної праці.

Враховуючи результати проведеного дослідження, доцільним є розроблення та впровадження комплексної програми формування мотивації персоналу ПП «Алексзернотеніка», яка має бути інтегрована із загальною стратегією розвитку підприємства. Така програма повинна поєднувати економічні, організаційні, соціально-психологічні та управлінські інструменти впливу на персонал, забезпечуючи тісний взаємозв'язок між результатами праці працівників і досягненням стратегічних цілей підприємства. Водночас система мотивації має бути спрямована не лише на підвищення продуктивності праці, а й на формування високого рівня залученості, відповідальності та лояльності персоналу.

У межах маркетингового напрямку удосконалення мотиваційної системи насамперед необхідно сформулювати чітке стратегічне бачення розвитку ПП «Алексзернотеніка». Реалізація цього завдання потребує підвищення ефективності взаємодії між структурними підрозділами підприємства, удосконалення системи розподілу відповідальності та конкретизації функціональних обов'язків працівників. Чітке визначення зон відповідальності дозволить усунути дублювання функцій, мінімізувати випадки неузгоджених дій та підвищити ефективність використання трудових ресурсів.

Результатом реалізації зазначених заходів стане формування сучасної корпоративної культури, підвищення якості організації праці, скорочення непродуктивних витрат робочого часу та зростання економічної результативності діяльності підприємства. Крім того, створюються

передумови для підвищення дисципліни праці та покращення внутрішньої комунікації між працівниками.

Важливим елементом мотиваційного механізму є визначення конкретних цілей діяльності підприємства за основними функціональними напрямками: виробництвом, маркетингом, фінансами, управлінням персоналом та загальним менеджментом. Доцільним також є встановлення короткострокових, середньострокових і довгострокових цільових орієнтирів.

Запровадження системи цільового управління дозволить деталізувати завдання окремих підрозділів та працівників, створити умови для прояву ініціативності й творчого підходу до вирішення виробничих питань, а також сприятиме повнішому розкриттю професійного потенціалу персоналу. Одночасно це позитивно впливатиме на формування ділової репутації підприємства та зміцнення його конкурентних позицій на ринку.

Особливе значення має застосування мотивації через досягнення цілей. Практика свідчить, що складні, але досяжні завдання стимулюють працівників до підвищення результативності роботи, активізують внутрішню конкуренцію та формують прагнення до професійного розвитку.

Ще одним напрямом удосконалення мотиваційної політики є поглиблене вивчення потреб і поведінкових особливостей споживачів, а також удосконалення системи взаємодії з клієнтами та партнерами підприємства. Реалізація таких заходів сприятиме зміцненню довгострокових відносин із замовниками, підвищенню рівня їх задоволеності та забезпеченню стабільного попиту на продукцію підприємства. У результаті підвищуватиметься конкурентоспроможність ПП «Алексернотеніка» та зміцнюватиметься його ринкова позиція.

З економічної точки зору мотиваційний механізм повинен базуватися на чіткій залежності між результатами праці працівників і рівнем їхньої матеріальної винагороди. Для цього доцільно впровадити систему цільових показників діяльності та відповідних винагород за їх досягнення, яка б

враховувала інтенсивність праці, професійний внесок працівника та якість виконаних робіт.

З метою посилення взаємозв'язку між оплатою праці та трудовими результатами рекомендується переглянути структуру заробітної плати. Зокрема, її можна формувати з трьох взаємопов'язаних складових.

Перша складова повинна забезпечувати гарантовану оплату за виконання посадових обов'язків відповідно до займаної посади та рівня відповідальності. Друга складова має враховувати трудовий стаж працівника, накопичений досвід, професійну компетентність та індексаційні процеси. Третя складова повинна мати стимулюючий характер і безпосередньо залежати від індивідуальних результатів роботи працівника, досягнутих протягом звітного періоду.

Застосування такої моделі оплати праці дозволить посилити особисту відповідальність працівників за результати своєї діяльності та стимулюватиме їх до постійного підвищення продуктивності праці. Водночас зниження результативності роботи буде автоматично впливати на розмір змінної частини винагороди, що створюватиме додатковий стимул до підтримання високих показників ефективності.

Особливої уваги потребує вдосконалення системи преміювання. Проведений аналіз показав відсутність на підприємстві чітко регламентованого порядку нарахування премій, що негативно впливає на мотивацію персоналу. За таких умов працівники не можуть об'єктивно оцінити залежність між власними трудовими зусиллями та отриманою винагородою.

У зв'язку з цим доцільно розробити та затвердити Положення про оплату праці і преміювання працівників ПП «Алексзернотеніка». У документі необхідно чітко визначити критерії преміювання, порядок розрахунку преміальних виплат, умови їх нарахування та випадки позбавлення премії. Також доцільно передбачити диференціацію

преміальних виплат залежно від посади, стажу роботи, рівня кваліфікації та особистого внеску працівника в результати діяльності підприємства.

Реалізація зазначених заходів дозволить суттєво підвищити рівень трудової мотивації персоналу, сприятиме зростанню продуктивності праці, забезпечить стабілізацію кадрового складу та скорочення плинності кадрів. Крім того, удосконалення системи матеріального стимулювання позитивно вплине на фінансові результати діяльності підприємства та створить передумови для його подальшого сталого розвитку.

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження теоретичних засад і практичних аспектів мотивації трудової діяльності персоналу було сформульовано такі висновки.

1. Дослідження наукових підходів до формування мотиваційних механізмів засвідчило, що система мотивації праці в Україні повинна базуватися на комплексному використанні матеріальних і нематеріальних стимулів, які широко застосовуються у світовій практиці. Разом з тим, в умовах сучасного соціально-економічного розвитку країни особливого значення набуває удосконалення системи оплати праці, посилення її стимулюючої функції та забезпечення справедливого співвідношення між трудовим внеском працівника і рівнем його винагороди.

2. Встановлено, що матеріальне стимулювання залишається ключовим елементом системи управління персоналом аграрних підприємств. Саме через механізми оплати праці забезпечується відтворення робочої сили, підтримання належного рівня добробуту працівників та створення умов для зацікавленості персоналу у досягненні високих виробничих результатів. Важливого значення набуває диференціація доходів залежно від складності виконуваних робіт, кваліфікації працівників та їхнього особистого внеску в результати діяльності підприємства.

3. Проведений аналіз функціонування системи мотивації на ПП «Алексзернотеніка» показав, що наявні інструменти стимулювання персоналу використовуються недостатньо ефективно. Виявлено необхідність удосконалення як механізмів матеріального і нематеріального заохочення, так і підходів до реалізації управлінської функції мотивації в цілому.

4. Дослідження практики матеріального стимулювання працівників ПП «Алексзернотеніка» дало змогу встановити, що основним мотивуючим чинником залишається своєчасна виплата заробітної плати. Водночас система преміювання на підприємстві не має чіткої регламентації та

прозорих критеріїв оцінювання результатів праці. У низці випадків преміальні виплати здійснюються без достатнього економічного обґрунтування, що породжує суб'єктивізм у процесі оцінювання персоналу. Подібна практика негативно впливає на довіру працівників до системи управління, знижує рівень їхньої лояльності та послаблює мотиваційний потенціал преміювання.

5. Виявлено, що керівництво підприємства недостатньо враховує сучасні тенденції розвитку мотиваційного менеджменту та надмірно орієнтується на матеріальні стимули. За сучасних умов господарювання важливого значення набуває комплексне використання соціально-психологічних методів впливу на персонал, які сприяють підвищенню залученості працівників, розвитку корпоративної культури та формуванню сприятливого соціального середовища.

6. Аналіз соціально-психологічних інструментів мотивації засвідчив їхню недостатню ефективність на досліджуваному підприємстві. Наявна система не забезпечує належного рівня морального стимулювання працівників, не сприяє формуванню позитивного психологічного клімату в колективі та не створює відчуття причетності персоналу до досягнення загальних цілей підприємства. Наслідком цього є зниження трудової активності працівників та зростання ризику кадрових втрат.

7. У процесі дослідження було визначено основні резерви підвищення ефективності мотиваційної системи ПП «Алексзернотеніка». До них належать удосконалення системи оплати праці, покращення організації трудової діяльності працівників, а також розвиток системи соціальних гарантій і пільг.

8. Обґрунтовано необхідність розроблення комплексної програми формування та розвитку мотивації персоналу, яка повинна бути інтегрована із загальною стратегією розвитку підприємства. Запропонована програма має поєднувати економічні, організаційні та соціально-психологічні інструменти

впливу на персонал і забезпечувати чіткий взаємозв'язок між результатами праці працівників та досягненням стратегічних цілей підприємства.

9. Встановлено, що формування ефективної системи мотивації персоналу ПП «Алексернотеніка» повинно здійснюватися з урахуванням таких ключових складових:

- маркетингової, яка передбачає гармонізацію взаємовідносин між працівниками підприємства та зовнішніми зацікавленими сторонами, орієнтацію персоналу на задоволення потреб споживачів, партнерів і замовників, а також забезпечення ефективного механізму зворотного зв'язку;

- економічної, спрямованої на узгодження особистих матеріальних інтересів працівників зі стратегічними цілями підприємства через використання дієвих матеріальних стимулів;

- організаційної, що передбачає формування системи стимулювання, здатної забезпечити ефективну координацію виробничих і управлінських процесів та орієнтацію персоналу на досягнення довгострокових цілей підприємства;

- соціально-психологічної, яка охоплює методи морального заохочення, підвищення авторитету керівництва, розвиток професійного потенціалу працівників, підтримку сприятливого психологічного клімату та зміцнення корпоративної культури.

10. Практичне впровадження запропонованих у третьому розділі роботи рекомендацій дозволить ПП «Алексернотеніка» підвищити ефективність системи мотивації персоналу, покращити результати трудової діяльності працівників, зміцнити кадровий потенціал підприємства та забезпечити підвищення його конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрусів У., Зелінська Г., Штогрин М. Механізм управління підприємством: концептуальні аспекти. Scientific bulletin of ivano-frankivsk national technical university of oil and gas (series: economics and management in the oil and gas industry). 2021. № 2(24). С. 60–68.
2. Бачинська О. М. Мотивація персоналу підприємств у реаліях сьогодення. Інклюзія і суспільство. 2025. № 3. С. 7–14.
3. Бондар Т., Краснонос А. Сучасні методи мотивації персоналу. Економіка та суспільство. 2023. № 57.
4. Ведерніков М., Волянська-Савчук Л., Зелена М. Моніторинг мотивації працівників як засіб підвищення конкурентоспроможності персоналу підприємства. Modeling the development of the economic systems. 2022. № 3. С. 39–48.
5. Верланов Ю. Ю. Фінансовий менеджмент: навчальний посібник. 2-ге вид. Миколаїв : Вид-во ЧНУ ім. Петра Могили, 2021. 336 с.
6. Волш К. Ключові показники менеджменту. 100+ фінансових коефіцієнтів для ефективного управління компанією. Київ : Наш Формат, 2023. 432 с.
7. Гірняк К. М. Психологічні засади управління персоналом підприємства. ЛНУВМ БТ, 2024.
8. Гірняк К. М., Тарасович Л. В. Мотивація персоналу в контексті трансформацій та змін на усіх рівнях менеджменту. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2025. № 17.
9. Грудцина Ю. В. Мотиваційний моніторинг в системі управління персоналом. І міжнародна науково-практична конференція таврійського національного університету до 160-річниці від дня народження в. і. вернадського. частина 2. 2023.

10. Дворник І., Дворник О., Гарафонова О. Сучасна стратегія управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану. *Modeling the development of the economic systems*. 2023. № 2. С. 144–152.
11. Дзямулич Микола. Ефективність функціонування системи розвитку персоналу на підприємстві. *Економічний форум*. 2023. Т. 1, № 1. С. 3–7.
12. Дуброва Н. П. Змістовні теорії мотивації та їх практичний аспект. Сучасні тренди розвитку світового господарства в умовах новітніх глобальних викликів. 2023. URL: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-333-3-19>.
13. Заставнюк Л. Мотивація персоналу як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. № 45.
14. Ігнатюк В., Туніна Г. Мотивація персоналу як фактор підвищення ефективності системи управління підприємством. *International science journal of management, economics & finance*. 2023. Т. 2, № 1. С. 75–83.
15. Кадебська Е. В., Волошина С. М., Гроза М. В. Чинники ефективного управління системою менеджменту. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом*. Економічні науки. 2023. № 1 (68). С. 35–41.
16. Крикун О., Крючко Є. Способи формування системи мотивації персоналу. *Фінансово-економічна система національної економіки: стан та перспективи розвитку*. 2024.
17. Лук'янихіна О. А. Методи оцінювання ефективності системи управління персоналом організації. *Вісник СумДУ*. 2008. № 1. С. 26–33.
18. Марусяк Н. Л., Рачинський М. А. Фінансовий стан підприємства та його оцінка. *Efektivna ekonomika*. 2023. № 12.
19. Мерінова С., Половенко Л. Роль систем управління персоналом в оптимізації кадрових процесів на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2024. № 67.
20. Міністерство економіки України. URL: <https://www.me.gov.ua/>

21. Міністерство освіти і науки України. Розділ «Наука». URL: <https://mon.gov.ua/>
22. Мороз Л. І. Соціально-психологічні аспекти управління персоналом підприємства в умовах сьогодення. *Budget, finance, economy and management: the latest trends in business and startup development*. 2024. Р. 219– 228.
23. Морозова О. Оцінка людського капіталу на підприємствах торгівлі: методичне підґрунтя. *Development service industry management*. 2025. № 1. С. 234–240.
24. Надрага В. І., Пекін А. Ю. Проблеми оцінювання ефективності систем мотивації та стимулювання персоналу в умовах глобалізації. І міжнародна науково-практична конференція таврійського національного університету до 160-річниці від дня народження в. і. вернадського. частина 2. 2023. URL: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-303-6-6>.
25. Назарчук Т. В., Косіюк О. М. Менеджмент організацій. Київ : Центр навч. літ., 2024. 492 с.
26. Нематеріальна мотивація персоналу в сучасному менеджменті підприємства / Ю. Карпенко та ін. *Успіхи і досягнення у науці*. 2024. № 6(6).
27. Обґрунтування шляхів формування системи мотивації персоналу торговельного підприємства / І. Г. Савченко та ін. *Efektivna ekonomika*. 2023. № 7.
28. Офіційний веб-сайт Верховної Ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua>
29. Перцович Т., Григорська Н. Сучасний менеджмент XXI століття, нові виклики та шляхи подолання. *Наукові перспективи (Naukovì perspektivi)*. 2025. № 4(58).
30. Пошивалова О. В. Формування моделі оцінювання мотивації персоналу підприємства. *Економіка. Фінанси. Право*. 2020. № 9. С. 5–9.
31. Пустовіт В., Нетудихата К., Броннікова Л. Теоретикометодологічні засади мотивації персоналу в системі управління організацією. *Економіка та суспільство*. 2023. № 58.

32. Ребрик П. М. Мотивація персоналу: інструменти впливу на якість праці. Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Економічні науки. 2024. № 4 (76). С. 117–122.

33. Сайко В. Р. Дослідження поняття "мотивація" в контексті управління персоналом. Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична. 2023. № 36. С. 60–69.

34. Сайко В. Р. Процесуальні та змістовні теорії мотивації: дослідження їхньої сутності та можливостей застосування в системі проєктного менеджменту. *Efektivna ekonomika*. 2024. № 3.

35. Ситник Н., Чепіль Ю. Мотивація як чинник стимулювання людей до ефективної діяльності. Молодий вчений. 2021. № 4 (92). С. 331–335.

36. Степанова О., Данілова І. Механізми управління економічною безпекою підприємства. Функціонування соціально-економічних систем в контексті цілей сталого розвитку. Харків, Україна, 2024.

37. Третяк Д. С., Пахота Н. В., Камінська А. В. Мотивація персоналу підприємств в умовах сучасних викликів. Актуальні проблеми сталого розвитку. 2025. Т. 2, № 2. С. 69–75.

38. Череп О., Воронкова В., Беспалова С. Мотивація персоналу: від теорії до практики стимулювання працівників до здійснення ефективної діяльності. *Prospective directions of scientific and practical activity*. 2023.

39. Чернікова Н. М., Вороніна В. Л., Чеботарьов К. Г. Інноваційні підходи в управлінні hr-процесами на вітчизняних підприємствах. Трансформаційна економіка. 2023. № 3 (03). С. 70–75.

40. Шаталова Л. Сучасний погляд на розвиток теорій мотивації праці. Економіка та суспільство. 2024. № 62.

41. Шашина М. В., Мосійчук Д. О. Управління плануванням стратегічного менеджменту на рівні підприємства в умовах економіки війни. *Economic synergy*. 2022. № 4. С. 92–103.

42. Щербак В. Г. Управління персоналом підприємства : Наук. вид. Харків : ХНЕУ, 2005. 220 с. 70

43. Chernysh I., Kozyk M. Сучасні форми і методи мотивації персоналу підприємств сфери послуг. ЕКОНОМІКА І РЕГІОН Науковий вісник. 2021. № 1(80). С. 87–91.

44. Klymchuk A. O. Система мотивації та стимулювання персоналу промислових підприємств. The actual problems of regional economy development. 2016. Т. 1, № 12. С. 119–125.

45. Semykina M., Kostyshyna A., Semykina A. Формування мотивованості персоналу в умовах інноваційних трансформацій праці, цифровізації економіки, викликів та загроз. Central ukrainian scientific bulletin. economic sciences. 2024. № 12(45). С. 7–19.

ДОДАТКИ