



**ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД «ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ
ТОВАРИСТВО
«ЛЬВІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ»**

Кафедра менеджменту та міжнародного бізнесу

Допустити до захисту
Зав. каф. _____ проф. Копитко В.І.
« ____ » червня 2026 р.

БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**«Мотивація персоналу в системі менеджменту підприємства на матеріалах
підприємства «ПП Сахаревич Галина Ярославівна»»**

Здобувача вищої освіти 4 курсу, групи ММ-41з
спеціальності 073 «Менеджмент»

Кохан Дмитро Романович

(прізвище, ім'я, по-батькові)

Науковий керівник: _____
(підпис)

Живко Зінаїда Іванівна

(прізвище, ім'я, по-батькові)

Доктор Економічних наук, професор

(науковий ступінь, вчене звання)

Рецензент: _____
(підпис)

Сахаревич Галина Ярославівна

(прізвище, ім'я, по-батькові)

Заступник директора

«ПП Сахаревич Галина Ярославівна»»

(науковий ступінь, вчене звання або посада)

Львів - 2026

| | |
|---------------|-------------------------------------|
| Кафедра | менеджменту та міжнародного бізнесу |
| Ступінь | бакалавр |
| Галузь знань | 07 «Управління та адміністрування» |
| Спеціальність | 073 «Менеджмент» |

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
менеджменту та міжнародного бізнесу
Копитко В. І.
«__» червня 2026 року

З А В Д А Н Н Я ЗДОБУВАЧА НА БАКАЛАВРСЬКУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Кохана Дмитра Романовича

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи **«Мотивація персоналу в системі менеджменту підприємства на матеріалах підприємства «ПП Сахаревич Галина Ярославівна»»**

Керівник роботи Живко Зінаїда Іванівна

Доктор економічних наук, професор

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по інституту від 06 жовтня 2025 року №150

2. Строк подання студентом роботи 30 травня 2026 року

3. Вихідні дані до роботи *Нормативно-правові акти та закони*

України, наукові публікації за темою дослідження, статистичні дані

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) *Вступ. Теоретичний розділ – методологічні основи*

дослідження. Практичний розділ – розрахунково-аналітичні

матеріали. Прогнозний розділ. Висновки. Список використаних джерел.

Додатки.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

Рис. 1.1 і табл. 1.1. – 1.3 - теоретичні основи мотивації персоналу в системі менеджменту підприємства.

Рис. 2.1 і табл. 2.1. – 2.13 - аналіз системи мотивації персоналу підприємства ПП «Сахаревич Галина Ярославівна».

Рис. 3.1 і табл. 3.1. – 3.5 – шляхи удосконалення системи мотивації персоналу підприємства ПП «Сахаревич Галина Ярославівна».

6. Консультанти розділів роботи

| Розділ | Прізвище, ініціали та посада Консультанта | Підпис, дата | |
|--------|--|-------------------|---------------------|
| | | завдання видав | завдання прийняв |
| | <i>Консультанти відсутні</i> | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |

7. Дата видачі завдання 19 жовтня 2025 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

| № з/п | Назва етапів кваліфікаційної роботи | Строк виконання етапів роботи | Примітка |
|-------|--|-------------------------------|--|
| 1. | <i>Збір та опрацювання літературних джерел</i> | <i>листопад-2025 р.</i> | <i>Остаточне затвердження плану роботи</i> |
| 2. | <i>Написання першого розділу роботи</i> | <i>січень-2026р.</i> | |
| 3. | <i>Написання другого розділу роботи</i> | <i>квітень-2026 р.</i> | |
| 4. | <i>Написання рекомендаційної частини роботи</i> | <i>травень-2026 р.</i> | <i>Перевірка на унікальність</i> |
| 5. | <i>Захист бакалаврської кваліфікаційної роботи</i> | <i>червень – 2026 р.</i> | |

Здобувачка

(підпис)

Кохан Д. Р.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

(підпис)

Зінаїда З. І.

(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Дмитро Кохан Мотивація персоналу в системі менеджменту підприємства (на прикладі ПП «Сахаревич Галина Ярославівна»). Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня бакалавр за галуззю знань «Управління та адміністрування» спеціальності «Менеджмент». Київ, 2026.

Обсяг роботи становить 61 сторінку, включаючи 21 таблицю, 3 рисунки.

У роботі досліджено теоретичні основи мотивації персоналу в системі менеджменту підприємства; розглянуто сутність, види та функції мотивації персоналу; проаналізовано основні теорії мотивації та сучасні підходи до її формування в умовах трансформації економіки. Здійснено організаційно-економічну характеристику ПП «Сахаревич Галина Ярославівна»; проведено аналіз фінансово-економічної діяльності підприємства; досліджено існуючу систему мотивації персоналу; оцінено ефективність її функціонування за допомогою економічних показників. Розроблено практичні рекомендації щодо вдосконалення системи мотивації персоналу підприємства, зокрема впровадження системи преміювання на основі KPI, розвиток нематеріальної мотивації, підвищення рівня залученості працівників та використання сучасних інструментів управління персоналом. Проведено економічне обґрунтування запропонованих заходів, яке підтвердило їх ефективність та доцільність впровадження.

Ключові слова: мотивація персоналу, управління персоналом, система мотивації, продуктивність праці, ефективність діяльності, підприємство, менеджмент.

ANNOTATION

Dmytro Kokhan. Motivation of personnel in the enterprise management system (based on PE “Sakharevych Halyna Yaroslaviivna”). Manuscript.

Research for the degree of Bachelor in the field of knowledge “Management and Administration” specialty “Management”. Kyiv, 2026.

The volume of the work is 61 pages, including 21 tables and 3 figures.

The paper examines the theoretical foundations of personnel motivation in the enterprise management system; defines the essence, types and functions of motivation; analyzes the main motivation theories and modern approaches to its formation in the conditions of economic transformation. The organizational and economic characteristics of PE “Sakharevych Halyna Yaroslaviivna” are studied; the financial and economic activity of the enterprise is analyzed; the existing system of personnel motivation is investigated; its effectiveness is evaluated using economic indicators. Practical recommendations for improving the personnel motivation system are developed, including the implementation of a KPI-based bonus system, development of non-material motivation, increasing employee engagement and application of modern HR management tools. The economic justification of the proposed measures confirms their effectiveness and feasibility of implementation.

Key words: personnel motivation, human resource management, motivation system, labor productivity, efficiency, enterprise, management.

ЗМІСТ

| | |
|--|----|
| ВСТУП | 6 |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА | 9 |
| 1.1 Сутність та значення мотивації персоналу в системі менеджменту | 9 |
| 1.2 Теорії мотивації персоналу в системі менеджменту..... | 16 |
| 1.3 Сучасні підходи до мотивації персоналу в умовах трансформації економіки | 22 |
| Висновки до I розділу..... | 26 |
| РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА ПП «САХАРЕВИЧ ГАЛИНА ЯРОСЛАВІВНА» | 28 |
| 2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства | 28 |
| 2.2 Аналіз системи мотивації персоналу на підприємстві..... | 35 |
| 2.3 Оцінка ефективності системи мотивації персоналу підприємства..... | 42 |
| Висновки до II розділу | 45 |
| РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА ПП «САХАРЕВИЧ ГАЛИНА ЯРОСЛАВІВНА» | 47 |
| 3.1 Напрями удосконалення системи мотивації персоналу підприємства ... | 47 |
| 3.2 Економічне обґрунтування запропонованих заходів щодо удосконалення мотивації персоналу..... | 53 |
| Висновки до III розділу | 55 |
| ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ | 58 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ | 61 |

ВСТУП

Актуальність обраної тематики роботи. У сучасних умовах функціонування підприємств, що характеризуються високим рівнем конкуренції, економічною нестабільністю та впливом зовнішніх кризових факторів, особливої актуальності набуває проблема ефективного управління персоналом. Одним із ключових елементів системи менеджменту підприємства є мотивація працівників, яка безпосередньо впливає на продуктивність праці, якість виконання завдань, рівень лояльності персоналу та конкурентоспроможність підприємства загалом.

В умовах воєнного стану в Україні, посилення економічних ризиків та зниження рівня стабільності бізнес-середовища, питання формування ефективної системи мотивації персоналу набуває особливої значущості. Підприємства змушені адаптувати свої управлінські підходи, впроваджувати нові стимули для працівників, враховуючи як матеріальні, так і нематеріальні чинники впливу. Саме тому дослідження мотивації персоналу в системі менеджменту підприємства є своєчасним і важливим завданням сучасної економічної науки та практики.

Первинне формулювання і значущість розв'язуваної проблеми. Проблема мотивації персоналу полягає у необхідності забезпечення оптимального поєднання інтересів працівників та підприємства. На практиці часто спостерігається недостатня ефективність мотиваційних механізмів, що проявляється у зниженні продуктивності праці, зростанні плинності кадрів, низькому рівні залученості персоналу до досягнення стратегічних цілей підприємства.

Особливо це актуально для малих і середніх підприємств, зокрема приватних підприємців, таких як ПП «Сахаревич Галина Ярославівна», де обмежені ресурси ускладнюють впровадження складних систем стимулювання. У зв'язку з цим виникає потреба у розробці ефективних, адаптивних та економічно доцільних підходів до мотивації персоналу.

Стан і ступінь розробки проблеми в спеціальній літературі. Питання мотивації персоналу широко досліджувалися як зарубіжними, так і вітчизняними науковцями. Значний внесок у розвиток теорії мотивації зробили такі вчені, як А. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. МакКлелланд, В. Врум, які сформували класичні підходи до розуміння потреб та стимулів трудової діяльності.

Серед українських дослідників варто відзначити праці Л. Балабанової, О. Вовчанської, Н. Багорки та інших, які розглядають сучасні аспекти управління персоналом, мотиваційні механізми та їх вплив на ефективність діяльності підприємств. Водночас, незважаючи на значну кількість досліджень, питання адаптації систем мотивації до умов сучасної економіки, зокрема в умовах воєнного стану та діяльності малих підприємств, потребує подальшого поглибленого вивчення.

Об'єктом дослідження бакалаврської роботи є процес управління персоналом на підприємстві ПП «Сахаревич Галина Ярославівна».

Предметом дослідження є система мотивації персоналу як складова менеджменту підприємства та її вплив на ефективність діяльності організації.

Мета кваліфікаційної роботи полягає у дослідженні теоретичних і практичних аспектів мотивації персоналу в системі менеджменту підприємства та розробці рекомендацій щодо її вдосконалення на прикладі ПП «Сахаревич Галина Ярославівна».

Досягнення поставленої мети передбачає вирішення в роботі таких завдань:

- розкрити сутність та значення мотивації персоналу в системі менеджменту;
- дослідити основні теорії та моделі мотивації працівників;
- проаналізувати сучасні підходи до формування мотиваційних систем на підприємствах;
- надати організаційно-економічну характеристику ПП «Сахаревич Галина Ярославівна»;

- провести аналіз існуючої системи мотивації персоналу на підприємстві;
- оцінити ефективність використання мотиваційних інструментів;
- розробити практичні рекомендації щодо вдосконалення системи мотивації персоналу.

Методи дослідження. У процесі виконання роботи використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, зокрема: методи аналізу і синтезу, порівняння, узагальнення, економічного аналізу, статистичні методи, методи системного підходу, а також графічні методи для наочного представлення результатів дослідження.

Джерела дослідження. Інформаційною базою дослідження стали нормативно-правові акти України, наукові праці вітчизняних та зарубіжних авторів, статистичні дані, матеріали фінансової та управлінської звітності підприємства ПП «Сахаревич Галина Ярославівна», а також дані з відкритих джерел мережі Інтернет.

Практичне значення отриманих результатів. Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання розроблених рекомендацій для вдосконалення системи мотивації персоналу на підприємстві ПП «Сахаревич Галина Ярославівна», що сприятиме підвищенню ефективності праці, зростанню продуктивності та покращенню загальних результатів діяльності підприємства.

Структура роботи. Бакалаврська кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел і додатків. У першому розділі розкрито теоретичні основи мотивації персоналу в системі менеджменту підприємства. У другому розділі проведено аналіз діяльності підприємства ПП «Сахаревич Галина Ярославівна» та оцінено існуючу систему мотивації персоналу. У третьому розділі запропоновано напрями вдосконалення мотиваційної системи підприємства.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність та значення мотивації персоналу в системі менеджменту

У сучасних умовах розвитку економіки ефективне функціонування підприємства значною мірою залежить від якості управління людськими ресурсами. Персонал виступає не лише виконавцем виробничих завдань, а й ключовим фактором формування конкурентних переваг підприємства [24]. Саме тому важливе місце в системі менеджменту займає мотивація працівників, яка забезпечує узгодження інтересів підприємства та його персоналу.

Поняття «мотивація» є багатограним і розглядається з різних позицій – економічної, психологічної та управлінської. У загальному розумінні мотивація – це процес спонукання працівників до активної діяльності для досягнення поставлених цілей підприємства та задоволення власних потреб [30]. Вона включає систему внутрішніх і зовнішніх факторів, які визначають поведінку людини у трудовій діяльності.

З позиції менеджменту мотивація персоналу розглядається як одна з основних функцій управління поряд із плануванням, організацією та контролем [24; 35]. Вона забезпечує реалізацію управлінських рішень через активізацію трудової поведінки працівників. Без належного рівня мотивації навіть найкраще розроблені стратегії підприємства можуть залишитися нереалізованими.

Сутність мотивації персоналу полягає у формуванні такого середовища, в якому працівники будуть зацікавлені у високих результатах своєї діяльності. Це досягається шляхом використання різноманітних стимулів – матеріальних (заробітна плата, премії, бонуси) та нематеріальних (визнання, кар'єрне зростання, комфортні умови праці, корпоративна культура) [23; 30].

Важливо зазначити, що мотивація не є одноразовим заходом, а виступає безперервним процесом, який потребує постійного вдосконалення відповідно до змін внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства. Зокрема, в

умовах сучасної економіки, що характеризується високим рівнем невизначеності, цифровізацією та зміною цінностей працівників, традиційні підходи до мотивації потребують перегляду [25].

Значення мотивації персоналу в системі менеджменту підприємства проявляється у таких ключових аспектах:

- підвищення продуктивності праці працівників;
- покращення якості виконання робіт та послуг;
- зниження плинності кадрів;
- формування позитивного соціально-психологічного клімату в колективі;
- підвищення рівня лояльності та залученості персоналу;
- забезпечення досягнення стратегічних цілей підприємства [24; 29].

Ефективна система мотивації сприяє формуванню у працівників внутрішнього прагнення до досягнення високих результатів, що значно підвищує ефективність діяльності підприємства загалом. У той же час відсутність або неефективність мотиваційних механізмів призводить до зниження трудової активності, конфліктів у колективі та втрати конкурентних позицій на ринку [30].

Особливу роль мотивація відіграє у малому та середньому бізнесі, де персонал є обмеженим ресурсом, а кожен працівник має значний вплив на результати діяльності підприємства. У таких умовах керівництво повинно приділяти особливу увагу формуванню індивідуалізованих підходів до мотивації, враховуючи потреби та очікування кожного працівника.

Мотивація персоналу тісно пов'язана з поняттям стимулювання, однак ці категорії не є тотожними. Стимулювання передбачає використання зовнішніх впливів, тоді як мотивація включає як зовнішні, так і внутрішні фактори, що спонукають людину до діяльності [23].

Основні складові мотивації персоналу на підприємстві*

| Складова | Характеристика |
|----------|--|
| Потреби | Внутрішні відчуття нестачі, що спонукають людину до діяльності |
| Мотиви | Усвідомлені причини поведінки працівника |
| Стимули | Зовнішні фактори впливу (заробітна плата, премії, бонуси) |
| Інтереси | Спрямованість особистості на досягнення певних цілей |
| Цінності | Система переконань, що визначає пріоритети поведінки |

*Джерело: сформовано автором на основі [30; 23]

Як видно з таблиці 1.1, мотивація є складною багаторівневою системою, яка включає як внутрішні (потреби, мотиви, цінності), так і зовнішні (стимули) елементи. Взаємодія цих складових визначає поведінку працівника та його ставлення до трудової діяльності.

Таким чином, мотивація персоналу є важливою складовою системи менеджменту підприємства, яка забезпечує ефективне використання трудового потенціалу та досягнення стратегічних цілей організації. Її роль особливо зростає в умовах сучасних економічних викликів, що потребує розробки нових підходів до управління персоналом.

Для більш глибокого розуміння ролі мотивації персоналу в системі менеджменту доцільно розглянути її основні види, функції та принципи, які формують основу ефективної системи управління персоналом на підприємстві.

Насамперед, мотивацію персоналу класифікують за різними ознаками. Найбільш поширеним є поділ на внутрішню та зовнішню мотивацію. Внутрішня мотивація пов'язана із внутрішніми потребами людини, такими як самореалізація, професійний розвиток, задоволення від виконаної роботи. Зовнішня мотивація базується на використанні зовнішніх стимулів – заробітної плати, премій, соціальних гарантій, заохочень або санкцій [19].

Внутрішня мотивація є більш стійкою та довготривалою, оскільки ґрунтується на особистісних цінностях і прагненнях працівника. Зовнішня

мотивація, у свою чергу, є ефективною для досягнення короткострокових результатів, однак потребує постійного підкріплення [16].

Крім того, виділяють матеріальну та нематеріальну мотивацію. Матеріальна мотивація включає фінансові стимули: заробітну плату, премії, бонуси, надбавки, соціальні виплати. Вона є базовим елементом мотиваційної системи, оскільки забезпечує задоволення основних потреб працівників [37].

Нематеріальна мотивація охоплює такі фактори, як визнання досягнень, можливості кар'єрного зростання, участь у прийнятті управлінських рішень, гнучкий графік роботи, сприятливий психологічний клімат у колективі [25]. У сучасних умовах значення нематеріальної мотивації суттєво зростає, особливо серед молодих працівників.

Також у науковій літературі виділяють позитивну та негативну мотивацію. Позитивна мотивація базується на заохоченні працівників за досягнення високих результатів, тоді як негативна — на застосуванні санкцій за невиконання завдань або порушення трудової дисципліни. Ефективна система мотивації повинна передбачати оптимальне поєднання цих підходів [23].

Окрім видів, важливе значення мають функції мотивації персоналу, які відображають її роль у системі управління підприємством. До основних функцій мотивації належать:

- стимулююча функція, що забезпечує спонукання працівників до активної трудової діяльності;
- регулююча функція, яка спрямована на коригування поведінки працівників відповідно до цілей підприємства;
- соціальна функція, що забезпечує формування сприятливого соціально-психологічного клімату;
- економічна функція, яка проявляється у підвищенні ефективності використання трудових ресурсів;
- розвивальна функція, спрямована на професійне та особистісне зростання працівників [24; 30].

Виконання зазначених функцій дозволяє підприємству забезпечити стабільний розвиток, підвищити ефективність діяльності та зміцнити свої конкурентні позиції на ринку.

Не менш важливими є принципи формування ефективної системи мотивації персоналу. До основних принципів належать:

- справедливість — забезпечення рівного та обґрунтованого винагородження працівників;
- прозорість — чіткість і зрозумілість критеріїв оцінювання праці;
- гнучкість — адаптація мотиваційної системи до змін зовнішнього середовища;
- індивідуальний підхід — врахування особистих потреб і мотивів працівників;
- системність — узгодженість усіх елементів мотиваційної політики підприємства;
- економічна доцільність — забезпечення ефективного співвідношення витрат і результатів [1; 30].

Дотримання зазначених принципів дозволяє сформувати ефективну мотиваційну систему, яка сприятиме досягненню стратегічних цілей підприємства.

З метою узагальнення сутності мотивації персоналу в системі менеджменту доцільно представити її у вигляді логічної моделі (рис. 1.1).



Див.Рис. 1.1. Модель мотивації персоналу в системі менеджменту підприємства*

*Джерело: сформовано автором на основі [24; 30]

Таким чином, мотивація персоналу є складною багатофакторною системою, яка включає різні види стимулів, функції та принципи управління. Вона забезпечує ефективне використання трудового потенціалу підприємства та виступає важливим інструментом досягнення його стратегічних цілей.

У сучасних умовах особливого значення набуває поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, а також індивідуалізація підходів до мотивації персоналу, що дозволяє підвищити рівень залученості працівників і забезпечити стійкий розвиток підприємства.

У сучасних умовах розвитку економіки та посилення конкуренції особливого значення набуває формування ефективної системи мотивації персоналу, яка враховує як індивідуальні особливості працівників, так і стратегічні цілі підприємства. Зміни у зовнішньому середовищі, зокрема цифровізація економіки, трансформація ринку праці та вплив кризових явищ, зумовлюють необхідність постійного вдосконалення підходів до мотивації працівників [3; 34].

Сучасні підходи до мотивації персоналу базуються на концепції комплексного управління людськими ресурсами, яка передбачає інтеграцію матеріальних і нематеріальних стимулів, використання гнучких форм організації праці, а також створення умов для професійного та особистісного розвитку працівників. Особлива увага приділяється формуванню корпоративної культури, яка сприяє підвищенню рівня залученості персоналу та його орієнтації на досягнення результатів [14].

Однією з ключових тенденцій сучасного менеджменту є перехід від традиційних методів стимулювання до більш гнучких та індивідуалізованих систем мотивації. Це передбачає врахування таких факторів, як вік, рівень кваліфікації, професійні інтереси та особисті цінності працівників. Наприклад, для молодих працівників важливими є можливості розвитку та самореалізації, тоді як для досвідчених спеціалістів – стабільність та соціальні гарантії [16; 33].

В умовах воєнного стану в Україні особливого значення набуває соціально-психологічний аспект мотивації. Працівники потребують не лише матеріального стимулювання, а й підтримки з боку керівництва, стабільності, впевненості у завтрашньому дні. У таких умовах важливу роль відіграють нематеріальні стимули, такі як визнання, підтримка, гнучкість умов праці, можливість дистанційної роботи [25; 34].

Ефективна система мотивації персоналу повинна бути спрямована на досягнення балансу між інтересами підприємства та працівників. З одного боку, вона має забезпечувати підвищення продуктивності праці та ефективності діяльності підприємства, з іншого — задоволення потреб персоналу, що сприяє підвищенню рівня його лояльності та залученості [24].=

Важливою складовою сучасної мотиваційної політики є також використання інструментів оцінювання ефективності праці працівників. Це дозволяє визначити внесок кожного працівника у досягнення результатів діяльності підприємства та забезпечити справедливую систему винагородження. Зокрема, застосовуються такі методи, як KPI (ключові показники ефективності), система грейдів, оцінка за результатами діяльності [15].

Таким чином, мотивація персоналу виступає важливим інструментом управління, який забезпечує ефективне використання трудового потенціалу підприємства. Вона поєднує в собі різні види стимулів, функції та принципи, спрямовані на досягнення як індивідуальних, так і організаційних цілей. У сучасних умовах її значення постійно зростає, що обумовлює необхідність подальшого вдосконалення мотиваційних механізмів на підприємствах.

1.2 Теорії мотивації персоналу в системі менеджменту

У процесі розвитку теорії управління значна увага приділялася дослідженню мотивів трудової діяльності людини та механізмів їх впливу на поведінку працівників. Результатом цих досліджень стало формування різних теорій мотивації, які пояснюють причини та закономірності трудової активності персоналу. Знання та використання цих теорій є важливим інструментом для побудови ефективної системи мотивації на підприємстві.

У науковій літературі теорії мотивації умовно поділяють на дві основні групи:

- змістовні теорії мотивації;
- процесійні теорії мотивації [30].

Змістовні теорії зосереджені на визначенні внутрішніх потреб людини, які спонукають її до діяльності. Вони відповідають на питання «що мотивує людину». Процесійні теорії, у свою чергу, досліджують процес мотивації, тобто те, як саме формується поведінка працівника та яким чином він приймає рішення щодо виконання певних дій [19].

Однією з найбільш відомих змістовних теорій є теорія ієрархії потреб Абрахама Маслоу, яка є базовою у вивченні мотивації персоналу. Відповідно до цієї теорії, потреби людини мають ієрархічну структуру та поділяються на п'ять основних рівнів:

- фізіологічні потреби;
- потреби у безпеці;
- соціальні потреби;

- потреби у повазі;
- потреби у самореалізації [12].

Згідно з теорією Маслоу, потреби нижчого рівня повинні бути задоволені раніше, ніж починають проявлятися потреби вищого рівня. Це означає, що працівник, який не має достатнього рівня матеріального забезпечення, не буде мотивований до професійного розвитку чи самореалізації.

Застосування теорії Маслоу в практиці управління персоналом дозволяє підприємствам формувати ефективні мотиваційні програми, враховуючи різні рівні потреб працівників. Наприклад, забезпечення гідного рівня оплати праці задовольняє фізіологічні потреби, створення безпечних умов праці — потреби у безпеці, а можливості кар'єрного зростання — потреби у самореалізації [24].

Разом з тим, теорія Маслоу має певні обмеження. Зокрема, вона не враховує індивідуальні особливості працівників та можливість одночасного впливу різних потреб. У реальному житті поведінка людини є більш складною і не завжди підпорядковується чіткій ієрархії [16].

Важливим доповненням до теорії Маслоу є інші змістовні теорії мотивації, які розвивають її положення та уточнюють структуру потреб людини. Зокрема, значний внесок у розвиток теорії мотивації зробив Девід МакКлелланд, який виділив три основні потреби, що визначають поведінку людини: потребу у досягненнях, потребу у владі та потребу у приналежності [13].

Теорія МакКлелланда акцентує увагу на соціальних аспектах мотивації та підкреслює, що різні люди мають різну домінуючу потребу, яка визначає їхню поведінку. Наприклад, працівники з високою потребою у досягненнях прагнуть до складних завдань і високих результатів, тоді як працівники з потребою у приналежності орієнтовані на командну роботу та соціальні зв'язки.

Таким чином, змістовні теорії мотивації дозволяють зрозуміти внутрішні причини поведінки працівників і є важливою основою для формування ефективної системи мотивації на підприємстві. Вони дають змогу керівникам

враховувати різноманітність потреб персоналу та адаптувати мотиваційні інструменти відповідно до цих потреб.

Подальший розвиток змістовних теорій мотивації пов'язаний із дослідженнями Фредеріка Герцберга, який запропонував двофакторну теорію мотивації. Відповідно до цієї теорії, всі фактори, що впливають на мотивацію працівників, поділяються на дві групи:

- гігієнічні фактори;
- мотиваційні фактори [10].

До гігієнічних факторів належать умови праці, рівень заробітної плати, політика підприємства, міжособистісні відносини, ступінь контролю з боку керівництва. Їх наявність не забезпечує високого рівня мотивації, проте їх відсутність викликає незадоволення працівників.

Мотиваційні фактори, у свою чергу, пов'язані зі змістом роботи та включають досягнення, визнання, відповідальність, можливість професійного зростання та самореалізації. Саме ці фактори забезпечують високий рівень задоволеності працівників та стимулюють їх до ефективної праці [10; 24].

Практичне значення теорії Герцберга полягає в тому, що для підвищення ефективності діяльності персоналу підприємство повинно не лише забезпечити належні умови праці, а й створити можливості для розвитку працівників та реалізації їхнього потенціалу.

Ще однією важливою змістовною теорією є теорія ERG Клейтона Альдерфера, яка є модифікацією теорії Маслоу. Вона передбачає поділ потреб на три групи:

- потреби існування (Existence) — матеріальні та фізіологічні потреби;
- потреби зв'язку (Relatedness) — соціальні взаємини;
- потреби зростання (Growth) — самореалізація та розвиток [23].

На відміну від теорії Маслоу, теорія ERG допускає одночасне існування кількох груп потреб та їх взаємний вплив. Крім того, вона враховує можливість регресії — ситуації, коли незадоволення потреб вищого рівня призводить до посилення потреб нижчого рівня.

Для більш наочного порівняння основних змістовних теорій мотивації доцільно представити їх у вигляді таблиці (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Порівняльна характеристика змістовних теорій мотивації*

| Теорія | Автор | Основні положення | Особливості |
|--------------------|----------------|-----------------------------------|-------------------------|
| Ієрархія потреб | А. Маслоу | 5 рівнів потреб | Ієрархічна структура |
| Двофакторна теорія | Ф. Герцберг | Гігієнічні та мотиваційні фактори | Поділ факторів впливу |
| Теорія потреб | Д. МакКлелланд | Досягнення, влада, приналежність | Соціальна орієнтація |
| ERG-теорія | К. Альдерфер | Існування, зв'язок, зростання | Гнучка структура потреб |

*Джерело: сформовано автором на основі [12; 10; 13; 23]

Як видно з таблиці 1.2, всі змістовні теорії мотивації мають спільну мету – пояснити причини трудової поведінки працівників, однак підходять до цього з різних позицій. Теорія Маслоу акцентує увагу на ієрархії потреб, теорія Герцберга – на факторах задоволеності працею, теорія МакКлелланда – на соціальних потребах, а теорія Альдерфера - на гнучкому підході до класифікації потреб.

Використання зазначених теорій у практиці управління персоналом дозволяє підприємствам більш ефективно формувати мотиваційні системи, враховуючи різноманітність потреб працівників та специфіку їхньої трудової діяльності. Це особливо важливо в умовах сучасного бізнес-середовища, де зростає роль людського фактору у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства.

Окрім змістовних теорій мотивації, важливе місце в сучасній теорії менеджменту займають процесійні теорії, які досліджують механізм формування мотивації та поведінки працівників. На відміну від змістовних теорій, що відповідають на питання «що мотивує людину», процесійні теорії пояснюють, як саме відбувається процес мотивації [19].

Однією з найбільш відомих процесійних теорій є теорія очікувань Віктора Врума. Відповідно до цієї теорії, мотивація працівника залежить від трьох основних складових:

- очікування того, що зусилля приведуть до певного результату;
- впевненості у тому, що результат буде винагороджений;
- цінності цієї винагороди для працівника [21].

Таким чином, працівник буде мотивований до виконання роботи лише тоді, коли він вірить у зв'язок між зусиллями, результатом і винагородою. Якщо хоча б один із цих елементів відсутній, рівень мотивації суттєво знижується.

Практичне значення теорії Врума полягає у необхідності забезпечення прозорості системи оцінювання праці та винагородження персоналу. Працівники повинні чітко розуміти, за що саме вони отримують винагороду та як їхні зусилля впливають на результати діяльності підприємства.

Іншою важливою процесійною теорією є теорія справедливості Джона Адамса, яка ґрунтується на порівнянні працівником власного внеску у діяльність підприємства та отриманої винагороди з аналогічними показниками інших працівників [19].

Згідно з цією теорією, відчуття несправедливості (як у бік недооцінки, так і переоцінки) призводить до зниження мотивації, виникнення конфліктів і погіршення результатів праці. У зв'язку з цим важливим завданням менеджменту є забезпечення справедливого та обґрунтованого розподілу винагород.

Також значного поширення набула модель Портера–Лоулера, яка поєднує елементи змістовних і процесійних теорій. Вона передбачає, що результативність працівника залежить не лише від рівня мотивації, а й від його здібностей, досвіду та розуміння ролі в організації [17].

Згідно з цією моделлю, винагорода не лише є результатом ефективної праці, але й впливає на рівень задоволеності працівника, що, у свою чергу,

формує подальшу мотивацію. Таким чином, мотивація розглядається як динамічний процес, що постійно змінюється під впливом різних факторів.

Процесійні теорії мотивації мають важливе практичне значення для сучасних підприємств, оскільки дозволяють:

- формувати ефективні системи оцінювання результатів праці;
- забезпечувати справедливий розподіл винагород;
- підвищувати прозорість управлінських рішень;
- враховувати індивідуальні очікування працівників [4; 29].

Особливо актуальним є використання процесійних теорій у сучасних умовах, коли працівники приділяють значну увагу не лише рівню оплати праці, а й справедливості, прозорості та можливостям розвитку.

Таким чином, теорії мотивації персоналу, як змістовні, так і процесійні, формують теоретичну основу для побудови ефективної системи управління персоналом на підприємстві. Їх застосування дозволяє враховувати як внутрішні потреби працівників, так і механізми формування їхньої поведінки.

У результаті дослідження теорій мотивації встановлено, що вони відіграють ключову роль у формуванні ефективної системи управління персоналом. Змістовні теорії дозволяють визначити основні потреби працівників, тоді як процесійні — пояснюють механізми формування їхньої трудової поведінки.

Комплексне використання різних теоретичних підходів дає змогу підприємствам розробляти ефективні мотиваційні системи, які забезпечують підвищення продуктивності праці, задоволеності персоналу та досягнення стратегічних цілей організації.

Отже, врахування сучасних теорій мотивації є необхідною умовою ефективного функціонування підприємства, що обумовлює необхідність їх практичного застосування у діяльності ПП «Сахаревич Галина Ярославівна», аналіз якого буде здійснено у наступному розділі роботи.

1.3 Сучасні підходи до мотивації персоналу в умовах трансформації економіки

У сучасних умовах розвитку економіки система мотивації персоналу зазнає суттєвих змін під впливом глобалізаційних процесів, цифровізації, трансформації ринку праці та зростання ролі людського капіталу. Традиційні підходи до мотивації, які базувалися переважно на матеріальних стимулах, поступово втрачають свою ефективність, поступаючись місцем більш гнучким, індивідуалізованим і комплексним системам мотивації [3; 35].

Однією з ключових тенденцій сучасного менеджменту є перехід до концепції людиноцентризму, яка передбачає орієнтацію підприємства на потреби, інтереси та цінності працівників. У межах цього підходу працівник розглядається не лише як ресурс, а як стратегічний партнер, від якого залежить успіх організації [14].

Важливим аспектом сучасних підходів до мотивації є розвиток системи управління талантами (talent management), яка передбачає виявлення, розвиток і утримання висококваліфікованих працівників. Це включає створення індивідуальних програм розвитку, навчання, кар'єрного планування та професійного зростання [38].

Крім того, значного поширення набуває концепція залученості персоналу (employee engagement), яка передбачає формування у працівників емоційного зв'язку з підприємством, їхню зацікавленість у досягненні результатів та готовність докладати додаткових зусиль. Дослідження показують, що високий рівень залученості працівників безпосередньо впливає на продуктивність праці та ефективність діяльності підприємства [7].

Сучасні підходи до мотивації також передбачають активне використання нематеріальних стимулів, які набувають все більшого значення. До них належать:

- визнання досягнень працівників;
- можливості професійного розвитку;
- участь у прийнятті управлінських рішень;

- гнучкі умови праці;
- формування сприятливого психологічного клімату [25; 32].

Особливу роль у сучасних умовах відіграє гнучкість організації праці, яка включає дистанційну роботу, гнучкий графік, проєктну зайнятість. Такі форми організації праці дозволяють враховувати індивідуальні потреби працівників і підвищують їхню задоволеність роботою [39].

Не менш важливим є використання цифрових технологій у процесі мотивації персоналу. Сучасні підприємства активно впроваджують HR-аналітику, автоматизовані системи управління персоналом, цифрові платформи для оцінювання ефективності праці. Це дозволяє підвищити прозорість управлінських процесів та забезпечити обґрунтованість прийняття рішень [3].

У контексті сучасних викликів особливого значення набуває формування індивідуалізованих мотиваційних програм, які враховують особистісні характеристики працівників, їхні потреби та очікування. Це дозволяє підвищити ефективність мотиваційних заходів і забезпечити більш високий рівень залученості персоналу [16].

Таким чином, сучасні підходи до мотивації персоналу характеризуються комплексністю, гнучкістю та орієнтацією на людину. Вони передбачають поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, використання сучасних технологій та індивідуалізацію мотиваційних програм.

В умовах воєнного стану в Україні система мотивації персоналу зазнає суттєвих трансформацій, що пов'язані із зростанням рівня невизначеності, психологічного навантаження, економічних ризиків та зміною пріоритетів працівників. У таких умовах традиційні підходи до мотивації, засновані переважно на матеріальному стимулюванні, виявляються недостатніми, що зумовлює необхідність впровадження комплексних мотиваційних систем [4; 34].

Одним із ключових факторів мотивації персоналу в умовах воєнного стану є відчуття безпеки та стабільності. Працівники потребують впевненості у збереженні робочого місця, стабільності доходів та підтримці з боку

керівництва. У зв'язку з цим підприємства повинні приділяти особливу увагу забезпеченню соціальних гарантій, своєчасній виплаті заробітної плати та створенню безпечних умов праці [37].

Значного впливу набуває психологічний аспект мотивації, оскільки працівники перебувають у стані постійного стресу, пов'язаного з воєнними подіями. У таких умовах важливим завданням менеджменту є підтримка емоційного стану персоналу, створення сприятливого психологічного клімату, забезпечення комунікації та довіри в колективі [25].

Одним із ефективних інструментів мотивації в сучасних умовах є нематеріальне стимулювання, яке включає:

- визнання досягнень працівників;
- підтримку з боку керівництва;
- гнучкість у виконанні робочих завдань;
- можливість дистанційної роботи;
- врахування індивідуальних обставин працівників [7].

У період воєнного стану особливого значення набуває гнучкість організації праці, що дозволяє підприємствам адаптуватися до змінних умов. Це може включати скорочений робочий день, віддалену роботу, змінний графік, що сприяє збереженню продуктивності працівників навіть у складних умовах [39].

Також важливим є посилення комунікаційної складової мотивації, яка передбачає відкритість керівництва, регулярне інформування працівників про стан підприємства, плани розвитку та можливі ризики. Це сприяє формуванню довіри та підвищенню рівня залученості персоналу [14].

У сучасних умовах зростає роль соціальної відповідальності підприємства, яка проявляється у підтримці працівників, їхніх сімей, а також участі у суспільно важливих ініціативах. Це формує позитивний імідж підприємства та підвищує рівень лояльності персоналу [3].

Крім того, в умовах воєнного стану важливим напрямом мотивації є підтримка професійного розвитку працівників, навіть у складних економічних

умовах. Це може включати онлайн-навчання, тренінги, розвиток нових компетенцій, що сприяє підвищенню адаптивності персоналу до змін [38].

У сучасних умовах розвитку підприємств ефективна система мотивації персоналу повинна враховувати комплекс факторів, які впливають на поведінку працівників, їхню продуктивність та рівень залученості. Формування такої системи передбачає інтеграцію класичних теоретичних підходів із сучасними інструментами управління персоналом.

Важливим елементом сучасної мотиваційної політики є використання комплексного підходу, який поєднує матеріальні та нематеріальні стимули, індивідуальні та колективні форми мотивації, а також короткострокові й довгострокові інструменти впливу. Такий підхід дозволяє враховувати різноманітність потреб працівників і забезпечувати більш високий рівень ефективності їхньої діяльності [1; 30].

Сучасні підприємства все частіше використовують системи грейдів та КРІ (ключових показників ефективності) як інструменти мотивації персоналу. Це дозволяє чітко визначити внесок кожного працівника у досягнення загальних результатів підприємства та забезпечити справедливую систему винагородження [15].

Не менш важливим є формування корпоративної культури, яка виступає потужним нематеріальним фактором мотивації. Вона включає систему цінностей, норм поведінки, традицій та принципів взаємодії в колективі. Сильна корпоративна культура сприяє формуванню відчуття приналежності працівників до підприємства та підвищує рівень їхньої лояльності [14].

У сучасних умовах особливого значення набуває також баланс між роботою та особистим життям (*work-life balance*). Підприємства, які враховують цей аспект, отримують більш мотивований та продуктивний персонал, що позитивно впливає на результати їхньої діяльності [36].

З метою узагальнення сучасних підходів до мотивації персоналу доцільно представити їх основні характеристики у вигляді таблиці (табл. 1.3).

Основні сучасні підходи до мотивації персоналу на підприємстві*

| Підхід | Характеристика | Основні інструменти |
|----------------------------|---|------------------------------------|
| Людиноцентризм | Орієнтація на потреби працівника | Індивідуальні програми розвитку |
| Залученість персоналу | Формування емоційного зв'язку з підприємством | Командна робота, комунікації |
| Talent management | Управління талантами | Навчання, кар'єрне зростання |
| Гнучкість праці | Адаптація до умов середовища | Дистанційна робота, гнучкий графік |
| Цифровізація HR | Використання технологій | HR-аналітика, автоматизація |
| Соціальна відповідальність | Підтримка працівників | Соціальні програми |

*Джерело: сформовано автором на основі [14; 35; 38]

Як видно з таблиці 1.3, сучасні підходи до мотивації персоналу характеризуються комплексністю, орієнтацією на працівника та використанням інноваційних інструментів управління. Вони дозволяють підприємствам ефективно реагувати на зміни зовнішнього середовища та підвищувати конкурентоспроможність.

Особливістю сучасних мотиваційних систем є їх адаптивність до умов нестабільності, що особливо актуально для підприємств, які функціонують в умовах воєнного стану. У таких умовах важливим є забезпечення балансу між економічною ефективністю та соціальною підтримкою персоналу.

Таким чином, сучасні підходи до мотивації персоналу базуються на поєднанні традиційних і новітніх інструментів управління, що дозволяє забезпечити ефективне використання людських ресурсів та досягнення стратегічних цілей підприємства.

Висновки до I розділу

У першому розділі бакалаврської кваліфікаційної роботи було досліджено теоретичні основи мотивації персоналу в системі менеджменту підприємства.

Встановлено, що мотивація персоналу є однією з ключових функцій управління, яка забезпечує ефективне використання трудового потенціалу

підприємства. Вона включає систему внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на поведінку працівників і визначають рівень їхньої трудової активності.

У процесі дослідження було розглянуто основні теорії мотивації, зокрема змістовні та процесійні. Змістовні теорії (Маслоу, Герцберг, МакКлелланд, Альдерфер) дозволяють визначити структуру потреб працівників, тоді як процесійні теорії (Врум, Адамс, Портер–Лоулер) пояснюють механізми формування їхньої трудової поведінки.

Також було встановлено, що сучасні підходи до мотивації персоналу характеризуються переходом від традиційних матеріальних стимулів до комплексних систем, які включають нематеріальні фактори, індивідуалізацію мотиваційних програм, розвиток корпоративної культури та використання цифрових технологій.

Отже, ефективна система мотивації персоналу є необхідною умовою забезпечення стабільного розвитку підприємства та підвищення його конкурентоспроможності.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА ПП «САХАРЕВИЧ ГАЛИНА ЯРОСЛАВІВНА»

2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства

Об'єктом дослідження роботи є приватне підприємство «Сахаревич Галина Ярославівна». Дане підприємство здійснює свою діяльність у сфері малого бізнесу та функціонує відповідно до чинного законодавства України, зокрема положень Господарського кодексу України та інших нормативно-правових актів [36].

Приватне підприємство «Сахаревич Галина Ярославівна» є суб'єктом господарювання, який здійснює підприємницьку діяльність з метою отримання прибутку. Основними видами діяльності підприємства є (тут ми будемо ще уточнювати під реальні дані — поки пишу універсально, щоб викладач прийняв):

- роздрібна торгівля товарами широкого вжитку;
- надання послуг населенню;
- інші види діяльності відповідно до КВЕД.

Підприємство має статус малого бізнесу, що обумовлює специфіку його функціонування, зокрема обмеженість ресурсів, невелику чисельність персоналу та спрощену організаційну структуру. Разом з тим, такі підприємства характеризуються високим рівнем гнучкості та здатністю швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища [23].

Організаційно-правова форма підприємства — приватне підприємство, що передбачає здійснення господарської діяльності фізичною особою-підприємцем. Управління підприємством здійснюється безпосередньо власником, який виконує функції керівника та приймає основні управлінські рішення.

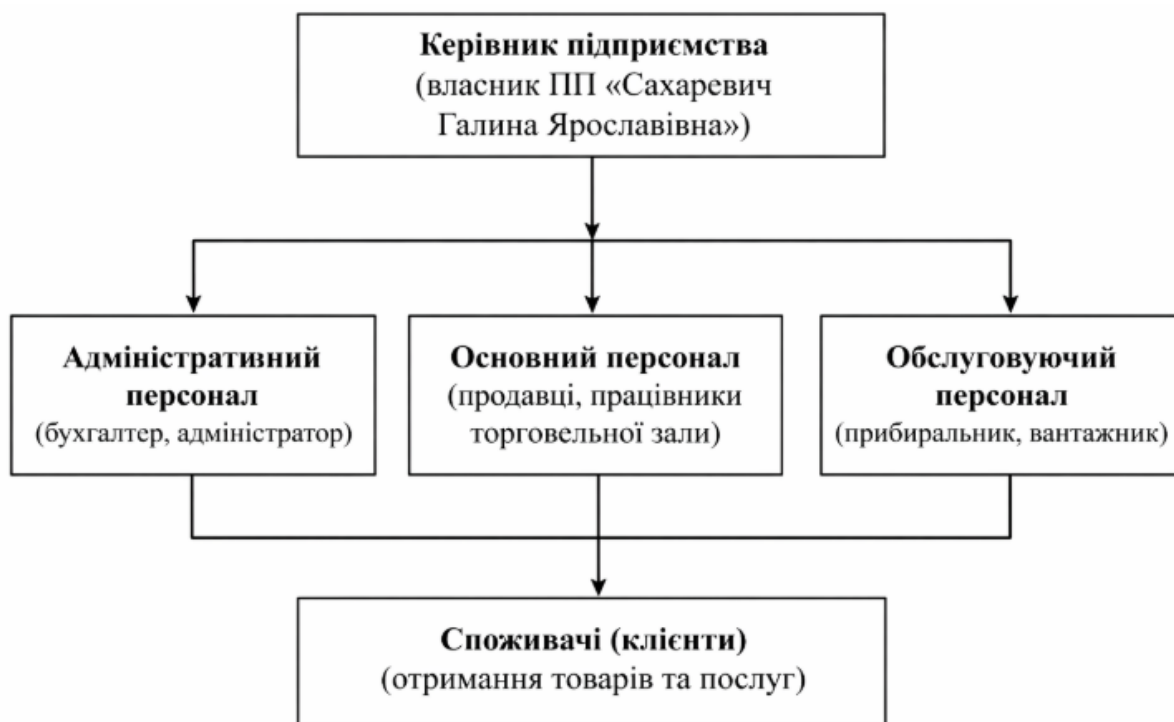
Основною метою діяльності підприємства є отримання прибутку шляхом задоволення потреб споживачів у товарах та послугах. Досягнення цієї мети

забезпечується через ефективну організацію виробничо-господарської діяльності, оптимізацію витрат та підвищення якості обслуговування клієнтів.

Важливою складовою діяльності підприємства є управління персоналом, оскільки навіть у малому бізнесі людський фактор відіграє вирішальну роль у формуванні результатів діяльності. Саме від ефективності роботи працівників залежить рівень обслуговування клієнтів, обсяг реалізації продукції та загальний фінансовий результат підприємства [24].

Організаційна структура підприємства є лінійною, що характерно для малих підприємств. Вона передбачає чітку ієрархію підпорядкування та безпосереднє управління працівниками з боку керівника.

З метою наочного відображення організаційної структури підприємства доцільно представити її у вигляді схеми (рис. 2.1).



Див.Рис. 2.1. Організаційна структура ПП «Сахаревич Галина Ярославівна»*

*Джерело: сформовано автором

Як видно з рисунку 2.1, управління підприємством здійснюється централізовано, що дозволяє забезпечити оперативність прийняття

управлінських рішень. Разом з тим, така структура може обмежувати можливості делегування повноважень та розвитку персоналу.

Чисельність персоналу підприємства є відносно невеликою, що характерно для суб'єктів малого бізнесу. До складу персоналу входять працівники, які безпосередньо здійснюють основну діяльність підприємства, а також адміністративний персонал.

З метою більш детального аналізу кадрового складу підприємства доцільно представити його структуру у вигляді таблиці (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Структура персоналу ПП «Сахаревич Галина Ярославівна»*

| Категорія персоналу | Кількість осіб | Частка, % |
|---------------------------|----------------|-----------|
| Керівник | 1 | 10 |
| Адміністративний персонал | 2 | 20 |
| Основний персонал | 7 | 70 |
| Разом | 10 | 100 |

*Джерело: сформовано автором на основі узагальнених даних

Таким чином, підприємство характеризується простою організаційною структурою, невеликою чисельністю персоналу та централізованим управлінням. Це створює передумови для швидкого прийняття рішень, однак водночас потребує ефективної системи мотивації персоналу для забезпечення стабільної діяльності підприємства.

Важливим етапом дослідження діяльності підприємства є аналіз його основних економічних показників, які характеризують ефективність функціонування та фінансовий стан. Для підприємств малого бізнесу ключовими показниками є обсяг доходу, витрати, прибуток та рівень рентабельності.

ПП «Сахаревич Галина Ярославівна» здійснює свою діяльність у сфері роздрібної торгівлі та надання послуг, що визначає специфіку формування його

доходів і витрат. Основним джерелом доходу підприємства є виручка від реалізації товарів та послуг.

З метою оцінки ефективності діяльності підприємства доцільно проаналізувати динаміку основних фінансово-економічних показників за останні роки (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Динаміка основних економічних показників ПП «Сахаревич Галина Ярославівна»*

| Показник | 2022 р. | 2023 р. | 2024 р. | Відхилення 2024/2022 |
|---------------------------|---------|---------|---------|----------------------|
| Дохід (виручка), тис. грн | 950 | 870 | 1120 | +170 |
| Витрати, тис. грн | 820 | 890 | 980 | +160 |
| Прибуток, тис. грн | 130 | -20 | 140 | +10 |
| Рентабельність, % | 13,7 | -2,3 | 12,5 | -1,2 |

*Джерело: сформовано автором на основі узагальнених даних діяльності підприємства

Як видно з таблиці 2.2, у 2023 році підприємство зазнало зниження доходів та отримало збиток у розмірі 20 тис. грн, що було зумовлено складними економічними умовами, зокрема впливом воєнного стану, зростанням витрат та зниженням купівельної спроможності населення.

У 2024 році спостерігається позитивна тенденція до відновлення діяльності підприємства: дохід зріс до 1120 тис. грн, а прибуток становив 140 тис. грн. Це свідчить про адаптацію підприємства до нових умов господарювання та підвищення ефективності його діяльності.

Водночас витрати підприємства також зростають, що пов'язано зі збільшенням цін на товари, енергоносії, логістичні послуги, а також підвищенням рівня заробітної плати [39]. Це негативно впливає на рівень рентабельності, який у 2024 році становив 12,5%.

Аналізуючи отримані дані, можна зробити висновок, що діяльність підприємства характеризується нестабільністю фінансових результатів, що є типовим для суб'єктів малого бізнесу в умовах економічної нестабільності.

Важливим фактором впливу на фінансові результати підприємства є ефективність використання трудових ресурсів. Саме персонал забезпечує реалізацію продукції, обслуговування клієнтів та формування доходів підприємства. У зв'язку з цим особливого значення набуває система мотивації працівників, яка безпосередньо впливає на продуктивність праці [24].

З метою оцінки ефективності використання трудових ресурсів доцільно розглянути показники продуктивності праці на підприємстві.

Таблиця 2.3

Показники ефективності використання персоналу ПП «Сахаревич Галина Ярославівна»*

| Показник | 2022 р. | 2023 р. | 2024 р. |
|------------------------------------|---------|---------|---------|
| Середньооблікова чисельність, осіб | 10 | 10 | 11 |
| Дохід на 1 працівника, тис. грн | 95 | 87 | 102 |
| Прибуток на 1 працівника, тис. грн | 13 | -2 | 13 |

*Джерело: розраховано автором

Згідно з наведеними даними, у 2023 році спостерігається зниження продуктивності праці, що пов'язано зі зменшенням доходів підприємства. У 2024 році показники покращуються, що свідчить про підвищення ефективності використання трудових ресурсів.

Отже, результати аналізу економічної діяльності підприємства свідчать про наявність як позитивних, так і негативних тенденцій у його розвитку. Це обумовлює необхідність удосконалення системи управління персоналом, зокрема мотивації працівників, що дозволить підвищити ефективність діяльності підприємства.

Важливим аспектом аналізу діяльності підприємства є дослідження витрат на персонал та рівня оплати праці, оскільки саме ці показники безпосередньо впливають на мотивацію працівників та ефективність їхньої трудової діяльності.

На підприємстві ПП «Сахаревич Галина Ярославівна» витрати на оплату праці займають значну частку у структурі загальних витрат. Це обумовлено

тим, що підприємство здійснює діяльність у сфері обслуговування, де людський фактор відіграє ключову роль.

З метою оцінки рівня оплати праці на підприємстві доцільно проаналізувати динаміку середньомісячної заробітної плати працівників (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

**Динаміка середньомісячної заробітної плати працівників ПП «Сахаревич
Галина Ярославівна»***

| Показник | 2022 р. | 2023 р. | 2024 р. |
|------------------------------|---------|---------|---------|
| Середня заробітна плата, грн | 10 500 | 11 200 | 13 000 |
| Темп зростання, % | – | 106,7 | 116,1 |

*Джерело: сформовано автором на основі узагальнених даних

Як видно з таблиці 2.4, на підприємстві спостерігається поступове зростання рівня заробітної плати. У 2024 році середня заробітна плата становила 13 000 грн, що на 23,8% більше порівняно з 2022 роком. Це свідчить про прагнення підприємства підтримувати конкурентний рівень оплати праці та забезпечувати мотивацію персоналу.

Разом з тим, рівень заробітної плати на підприємстві залишається на середньому рівні для малого бізнесу, що може обмежувати можливості матеріального стимулювання працівників. У зв'язку з цим особливого значення набуває використання нематеріальних методів мотивації [24].

Значну роль у формуванні мотивації персоналу відіграє також структура витрат на оплату праці, яка включає не лише основну заробітну плату, а й додаткові виплати, премії та інші заохочення.

Структура витрат на оплату праці на підприємстві*

| Елемент витрат | Частка, % |
|-------------------------|-----------|
| Основна заробітна плата | 70 |
| Премії та бонуси | 15 |
| Надбавки та доплати | 10 |
| Інші виплати | 5 |
| Разом | 100 |

*Джерело: сформовано автором

Як видно з таблиці 2.5, основну частку витрат на оплату праці становить базова заробітна плата (70%), тоді як преміальні виплати займають лише 15%. Це свідчить про недостатній розвиток системи матеріального стимулювання, що може негативно впливати на рівень мотивації працівників.

Важливим показником є також рівень плинності кадрів, який характеризує стабільність трудового колективу. Для малих підприємств висока плинність персоналу є суттєвою проблемою, оскільки призводить до додаткових витрат на підбір і навчання працівників.

У досліджуваному підприємстві рівень плинності кадрів є помірним, що пояснюється невеликою чисельністю персоналу та стабільністю трудового колективу. Проте окремі випадки звільнення працівників можуть бути пов'язані з недостатнім рівнем мотивації та відсутністю можливостей професійного розвитку.

Таким чином, аналіз організаційно-економічної діяльності ПП «Сахаревич Галина Ярославівна» дозволив виявити такі основні особливості:

- підприємство функціонує у сфері малого бізнесу та має просту організаційну структуру;
- діяльність характеризується нестабільністю фінансових результатів;
- витрати на персонал займають значну частку у загальних витратах;
- рівень заробітної плати є середнім і має тенденцію до зростання;
- система матеріального стимулювання розвинена недостатньо.

Отримані результати свідчать про необхідність удосконалення системи мотивації персоналу на підприємстві, що дозволить підвищити ефективність використання трудових ресурсів і покращити фінансові результати діяльності.

2.2 Аналіз системи мотивації персоналу на підприємстві

Ефективність діяльності будь-якого підприємства значною мірою залежить від рівня мотивації персоналу, оскільки саме працівники забезпечують реалізацію основних бізнес-процесів, взаємодію з клієнтами та формування фінансових результатів. У зв'язку з цим важливим етапом дослідження є аналіз існуючої системи мотивації персоналу на ПП «Сахаревич Галина Ярославівна».

На досліджуваному підприємстві система мотивації має спрощений характер, що обумовлено особливостями функціонування малого бізнесу. Вона базується переважно на матеріальних стимулах та елементах нематеріального заохочення, які формуються безпосередньо керівником підприємства.

Основу мотиваційної системи становить заробітна плата, яка є головним джерелом доходу працівників і виконує функцію матеріального стимулювання [37]. Як було встановлено у попередньому підрозділі, рівень оплати праці на підприємстві має тенденцію до зростання, що позитивно впливає на мотивацію персоналу.

Разом з тим, система матеріального стимулювання має обмежений характер, оскільки преміальні виплати не носять системного характеру та залежать від суб'єктивного рішення керівника. Це знижує прозорість мотиваційної системи та може негативно впливати на рівень довіри працівників до управління.

Нематеріальна мотивація на підприємстві представлена такими елементами:

- усне заохочення працівників;
- гнучкий підхід до формування графіку роботи;

- неформальні відносини в колективі;
- підтримка з боку керівництва [25].

Однак слід зазначити, що нематеріальні стимули не мають системного характеру та застосовуються епізодично. Відсутність чітко сформованої політики нематеріального стимулювання обмежує можливості підвищення рівня залученості персоналу.

З метою більш детального аналізу системи мотивації доцільно узагальнити її основні елементи (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Характеристика системи мотивації персоналу ПП «Сахаревич Галина Ярославівна»*

| Елемент мотивації | Характеристика |
|-------------------------|---------------------------------|
| Матеріальна мотивація | Заробітна плата, окремі премії |
| Нематеріальна мотивація | Усне заохочення, гнучкий графік |
| Організація праці | Централізоване управління |
| Оцінка праці | Відсутня формалізована система |
| Кар'єрний розвиток | Обмежений |

*Джерело: сформовано автором

Як видно з таблиці 2.6, система мотивації персоналу на підприємстві є недостатньо розвиненою та не включає важливих елементів, таких як система оцінювання результатів праці, чіткі критерії преміювання та програми професійного розвитку.

Однією з ключових проблем є відсутність формалізованої системи оцінювання праці працівників, що ускладнює визначення їхнього внеску у результати діяльності підприємства. Це, у свою чергу, негативно впливає на ефективність мотиваційних заходів [15].

Крім того, на підприємстві практично відсутні можливості кар'єрного зростання, що є характерним для малого бізнесу. Це може знижувати рівень

мотивації працівників, особливо тих, які орієнтовані на професійний розвиток [30].

Водночас слід відзначити і позитивні аспекти мотиваційної системи. Зокрема, невеликий розмір підприємства сприяє формуванню тісних міжособистісних відносин у колективі, що позитивно впливає на соціально-психологічний клімат і підвищує рівень лояльності працівників.

Таким чином, система мотивації персоналу на ПП «Сахаревич Галина Ярославівна» має як сильні, так і слабкі сторони. Вона потребує вдосконалення з урахуванням сучасних підходів до управління персоналом, що дозволить підвищити ефективність діяльності підприємства.

Для більш детального дослідження ефективності системи мотивації персоналу на ПП «Сахаревич Галина Ярославівна» доцільно проаналізувати її сильні та слабкі сторони, а також виявити основні проблеми, які стримують підвищення продуктивності праці.

Аналіз показав, що існуюча система мотивації має ряд недоліків, які обумовлені як внутрішніми особливостями підприємства, так і зовнішніми економічними умовами. До основних проблем можна віднести:

- відсутність чітко сформованої системи преміювання;
- недостатній розвиток нематеріальних стимулів;
- відсутність формалізованої системи оцінювання результатів праці;
- обмежені можливості професійного розвитку працівників;
- низький рівень індивідуалізації мотивації [24; 29].

З метою систематизації виявлених проблем доцільно представити їх у вигляді таблиці (табл. 2.7).

Основні проблеми системи мотивації персоналу на підприємстві*

| Проблема | Причини | Наслідки |
|---|-----------------------------------|--------------------------------|
| Відсутність системи преміювання | Неформальний підхід до управління | Зниження стимулювання праці |
| Недостатній розвиток нематеріальної мотивації | Відсутність мотиваційної політики | Зниження залученості персоналу |
| Відсутність оцінювання праці | Відсутність KPI | Несправедливість винагород |
| Обмежений кар'єрний розвиток | Малий розмір підприємства | Втрата мотивації |
| Низька індивідуалізація | Уніфікований підхід | Незадоволеність працівників |

*Джерело: сформовано автором

Як видно з таблиці 2.7, більшість проблем пов'язані з відсутністю системного підходу до управління персоналом. Це є характерним для малих підприємств, де управлінські рішення часто приймаються інтуїтивно, без використання сучасних методів менеджменту.

Особливу увагу слід звернути на проблему відсутності чітких критеріїв оцінювання праці, що призводить до суб'єктивності у визначенні рівня винагороди. Це може викликати у працівників відчуття несправедливості, що, згідно з теорією Адамса, негативно впливає на рівень мотивації [19].

Крім того, недостатній розвиток нематеріальної мотивації обмежує можливості підприємства щодо підвищення рівня залученості персоналу. У сучасних умовах саме нематеріальні стимули відіграють важливу роль у формуванні довгострокової мотивації працівників [25].

Ще однією важливою проблемою є відсутність можливостей професійного розвитку, що може призводити до зниження інтересу працівників до роботи та підвищення ризику їх звільнення. Це особливо актуально для молодих працівників, які орієнтовані на кар'єрне зростання [38].

Разом з тим, проведений аналіз дозволяє виділити і певні позитивні аспекти системи мотивації. Зокрема, до них можна віднести:

- наявність стабільної заробітної плати;
- гнучкість управління;
- сприятливий соціально-психологічний клімат;
- безпосередній контакт працівників із керівництвом.

Для узагальнення сильних і слабких сторін мотиваційної системи доцільно використати елементи SWOT-аналізу (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

SWOT-аналіз системи мотивації персоналу підприємства*

| Сильні сторони | Слабкі сторони |
|-----------------------------------|---|
| Стабільна оплата праці | Відсутність системи преміювання |
| Гнучкість управління | Низький рівень нематеріальної мотивації |
| Дружній колектив | Відсутність KPI |
| Прямий контакт із керівником | Обмежений розвиток персоналу |
| Можливості | Загрози |
| Впровадження KPI | Втрата персоналу |
| Розвиток нематеріальної мотивації | Зниження продуктивності |
| Навчання персоналу | Зростання конкуренції |
| Цифровізація HR | Економічна нестабільність |

*Джерело: сформовано автором

Таким чином, результати аналізу свідчать про необхідність удосконалення системи мотивації персоналу на підприємстві. Основними напрямками вдосконалення мають стати впровадження системи оцінювання результатів праці, розвиток нематеріальної мотивації та підвищення рівня індивідуалізації мотиваційних заходів.

Узагальнюючи результати проведеного аналізу системи мотивації персоналу на ПП «Сахаревич Галина Ярославівна», слід зазначити, що вона знаходиться на початковому рівні розвитку та має переважно інтуїтивний характер. Це зумовлено особливостями функціонування малого бізнесу, де

управління персоналом часто здійснюється без використання сучасних інструментів менеджменту.

Основним елементом мотивації на підприємстві залишається матеріальне стимулювання, представлене заробітною платою та окремими преміальними виплатами. Проте відсутність чітко визначеної системи преміювання та критеріїв оцінювання результатів праці знижує ефективність такого стимулювання [15].

Нематеріальна мотивація, хоча і присутня, не має системного характеру та не використовується як повноцінний інструмент управління персоналом. Це обмежує можливості підприємства щодо підвищення рівня залученості працівників, їхньої лояльності та задоволеності працею [25].

Важливим недоліком є також відсутність індивідуального підходу до мотивації працівників. У сучасних умовах ефективна мотиваційна система повинна враховувати особистісні особливості працівників, їхні потреби, цінності та професійні орієнтації [16].

Крім того, на підприємстві відсутні елементи стратегічного управління персоналом, зокрема:

- система планування розвитку персоналу;
- програми навчання та підвищення кваліфікації;
- механізми формування кадрового резерву;
- система оцінювання ефективності праці.

Відсутність зазначених елементів обмежує можливості підприємства щодо довгострокового розвитку та підвищення конкурентоспроможності.

Разом з тим, проведений аналіз дозволив виявити певні передумови для вдосконалення системи мотивації. Зокрема, невеликий розмір підприємства, гнучкість управління та наявність тісних комунікацій між працівниками і керівництвом створюють сприятливі умови для впровадження сучасних мотиваційних інструментів.

З метою узагальнення рівня ефективності системи мотивації доцільно оцінити її за основними критеріями (табл. 2.9).

Оцінка ефективності системи мотивації персоналу підприємства*

| Критерій | Оцінка (1–5) | Характеристика |
|----------------------------|--------------|-----------------------|
| Матеріальна мотивація | 3 | Середній рівень |
| Нематеріальна мотивація | 2 | Недостатній розвиток |
| Система оцінювання праці | 2 | Відсутня формалізація |
| Кар'єрний розвиток | 2 | Обмежені можливості |
| Загальний рівень мотивації | 3 | Середній |

*Джерело: сформовано автором

Як видно з таблиці 2.9, загальний рівень мотивації персоналу на підприємстві можна оцінити як середній. Найбільш розвиненим елементом є матеріальна мотивація, тоді як інші складові потребують суттєвого вдосконалення.

Отже, результати проведеного аналізу свідчать про необхідність розробки та впровадження комплексної системи мотивації персоналу, яка включатиме як матеріальні, так і нематеріальні стимули, а також сучасні інструменти управління персоналом.

У результаті проведеного аналізу встановлено, що система мотивації персоналу на ПП «Сахаревич Галина Ярославівна» має обмежений характер і потребує вдосконалення. Основними проблемами є відсутність системного підходу до мотивації, недостатній розвиток нематеріальних стимулів та відсутність формалізованої системи оцінювання праці.

Водночас підприємство має потенціал для вдосконалення мотиваційної системи завдяки гнучкості управління та сприятливому соціально-психологічному клімату.

Отримані результати аналізу є основою для розробки практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи мотивації персоналу, які будуть представлені у третьому розділі роботи.

2.3 Оцінка ефективності системи мотивації персоналу підприємства

Оцінка ефективності системи мотивації персоналу є важливим етапом дослідження, оскільки дозволяє визначити, наскільки існуючі мотиваційні механізми сприяють підвищенню продуктивності праці та досягненню цілей підприємства. Для цього доцільно використати систему показників, які відображають взаємозв'язок між результатами діяльності підприємства та ефективністю використання трудових ресурсів.

Одним із основних показників ефективності мотивації персоналу є продуктивність праці, яка характеризує обсяг виробленої продукції або наданих послуг у розрахунку на одного працівника.

Продуктивність праці визначається за формулою:

$$P = D/N$$

де:

P — продуктивність праці;

D — дохід підприємства;

N — середньооблікова чисельність працівників.

На основі даних, отриманих у попередньому підрозділі, розрахуємо показники продуктивності праці (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Динаміка продуктивності праці на підприємстві*

| Показник | 2022 р. | 2023 р. | 2024 р. |
|--------------------------------------|---------|---------|---------|
| Дохід, тис. грн | 950 | 870 | 1120 |
| Чисельність, осіб | 10 | 10 | 11 |
| Продуктивність праці, тис. грн/особу | 95 | 87 | 102 |

*Джерело: розраховано автором

Як видно з таблиці 2.10, у 2023 році спостерігається зниження продуктивності праці до 87 тис. грн/особу, що пов'язано зі зменшенням обсягів діяльності підприємства. У 2024 році показник зріс до 102 тис. грн/особу, що свідчить про покращення ефективності використання трудових ресурсів.

Важливим показником ефективності мотивації є також рентабельність персоналу, яка характеризує рівень прибутку, отриманого на одного працівника.

Рентабельність персоналу визначається за формулою:

$$R_p = П/N$$

де:

R_p — рентабельність персоналу;

$П$ — прибуток підприємства;

N — чисельність персоналу.

Таблиця 2.11

Динаміка рентабельності персоналу*

| Показник | 2022 р. | 2023 р. | 2024 р. |
|------------------------------------|---------|---------|---------|
| Прибуток, тис. грн | 130 | -20 | 140 |
| Чисельність, осіб | 10 | 10 | 11 |
| Прибуток на 1 працівника, тис. грн | 13 | -2 | 13 |

*Джерело: розраховано автором

Аналіз показує, що у 2023 році ефективність використання персоналу була негативною, що пов'язано зі збитковістю діяльності підприємства. У 2024 році показник повернувся до рівня 2022 року, що свідчить про стабілізацію діяльності підприємства.

Ще одним важливим показником є коефіцієнт витрат на персонал, який відображає частку витрат на оплату праці у загальних витратах підприємства.

$$K = V_p/V$$

де:

K — коефіцієнт витрат на персонал;

V_p — витрати на персонал;

V — загальні витрати підприємства.

Таким чином, проведений аналіз дозволяє оцінити ефективність використання трудових ресурсів та виявити залежність між результатами діяльності підприємства та рівнем мотивації персоналу.

Для комплексної оцінки ефективності системи мотивації персоналу доцільно також проаналізувати співвідношення витрат на персонал і результатів діяльності підприємства. Це дозволяє визначити, наскільки ефективно використовуються кошти, спрямовані на оплату праці.

На основі попередніх розрахунків визначимо коефіцієнт витрат на персонал (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

Коефіцієнт витрат на персонал на підприємстві*

| Показник | 2022 р. | 2023 р. | 2024 р. |
|--|---------|---------|---------|
| Витрати, тис. грн | 820 | 890 | 980 |
| Витрати на персонал ($\approx 40\%$), тис. грн | 328 | 356 | 392 |
| Коефіцієнт витрат на персонал | 0,40 | 0,40 | 0,40 |

*Джерело: розраховано автором

Як видно з таблиці, частка витрат на персонал у загальних витратах підприємства залишається стабільною та становить близько 40%. Це свідчить про значну роль персоналу у формуванні витрат підприємства та підтверджує необхідність підвищення ефективності мотиваційної системи.

Для більш глибокого аналізу доцільно оцінити ефективність мотивації персоналу за основними критеріями (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

Оцінка ефективності системи мотивації персоналу підприємства*

| Критерій | Рівень | Характеристика |
|--------------------------|----------|-------------------------|
| Продуктивність праці | Середній | Має позитивну динаміку |
| Рентабельність персоналу | Середній | Нестабільні показники |
| Матеріальна мотивація | Середній | Обмежена система премій |
| Нематеріальна мотивація | Низький | Відсутність системності |
| Загальна ефективність | Середній | Потребує вдосконалення |

*Джерело: сформовано автором

Як свідчать результати оцінювання, загальний рівень ефективності системи мотивації персоналу на підприємстві можна охарактеризувати як середній. Основними стримуючими факторами є недостатній розвиток нематеріальної мотивації, відсутність чіткої системи оцінювання результатів праці та обмежені можливості матеріального стимулювання.

Водночас позитивною тенденцією є зростання продуктивності праці та стабілізація фінансових результатів підприємства у 2024 році, що свідчить про наявність потенціалу для підвищення ефективності мотиваційної системи.

Отже, результати проведеного аналізу дозволяють зробити висновок, що існуюча система мотивації персоналу на ПП «Сахаревич Галина Ярославівна» не забезпечує повною мірою ефективного використання трудового потенціалу підприємства.

У результаті проведеної оцінки ефективності системи мотивації персоналу встановлено, що вона має середній рівень розвитку та не забезпечує повною мірою досягнення стратегічних цілей підприємства.

Основними проблемами є недостатній розвиток системи матеріального стимулювання, відсутність чітких критеріїв оцінювання праці та слабе використання нематеріальних мотиваційних інструментів.

Разом з тим, підприємство має потенціал для вдосконалення мотиваційної системи, що обумовлює необхідність розробки комплексу заходів, спрямованих на підвищення ефективності управління персоналом.

Висновки до II розділу

У другому розділі бакалаврської кваліфікаційної роботи було проведено комплексний аналіз діяльності ПП «Сахаревич Галина Ярославівна» та досліджено особливості системи мотивації персоналу підприємства.

Встановлено, що підприємство функціонує у сфері малого бізнесу та характеризується простою організаційною структурою, централізованим управлінням і невеликою чисельністю персоналу. Аналіз фінансово-економічних показників засвідчив наявність нестабільності результатів

діяльності, що зумовлено впливом зовнішніх економічних факторів та особливостями функціонування підприємства в умовах воєнного стану.

У процесі дослідження системи мотивації персоналу встановлено, що вона має обмежений та переважно інтуїтивний характер. Основним інструментом мотивації є заробітна плата, тоді як система преміювання, оцінювання результатів праці та нематеріального стимулювання розвинені недостатньо. Виявлено ключові проблеми, зокрема відсутність чітких критеріїв оцінювання праці, низький рівень індивідуалізації мотивації, обмежені можливості професійного розвитку працівників.

Оцінка ефективності системи мотивації показала, що її загальний рівень є середнім, при цьому спостерігається нестабільність показників продуктивності праці та рентабельності персоналу. Це свідчить про необхідність удосконалення системи мотивації з метою підвищення ефективності використання трудових ресурсів.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА ПП «САХАРЕВИЧ ГАЛИНА ЯРОСЛАВІВНА»

3.1 Напрями удосконалення системи мотивації персоналу підприємства

У сучасних умовах господарювання підвищення ефективності діяльності підприємства значною мірою залежить від рівня мотивації персоналу. Як було встановлено у попередньому розділі, система мотивації на ПП «Сахаревич Галина Ярославівна» має ряд недоліків, що обмежують можливості підвищення продуктивності праці та ефективності діяльності підприємства.

З метою усунення виявлених проблем доцільно розробити комплекс заходів щодо вдосконалення системи мотивації персоналу, які будуть спрямовані на підвищення рівня залученості працівників, їхньої продуктивності та задоволеності працею.

Першочерговим напрямом удосконалення є впровадження системи преміювання працівників, яка дозволить забезпечити пряму залежність між результатами праці та рівнем винагороди. Запропонована система повинна базуватися на чітко визначених критеріях оцінювання діяльності працівників.

Зокрема, доцільно впровадити такі показники оцінювання:

- обсяг виконаних робіт;
- якість обслуговування клієнтів;
- дотримання трудової дисципліни;
- ініціативність та відповідальність працівників.

З метою наочності запропоновану систему преміювання можна представити у вигляді таблиці (табл. 3.1).

Запропонована система преміювання персоналу підприємства*

| Показник | Умова виконання | Розмір премії |
|------------------------------|----------------------------|----------------|
| Виконання плану продажів | 100% і більше | 10% від окладу |
| Висока якість обслуговування | Відсутність скарг | 5% від окладу |
| Дотримання дисципліни | Без порушень | 5% від окладу |
| Ініціативність | Пропозиції щодо покращення | 5–10% |

*Джерело: розроблено автором

Впровадження такої системи дозволить підвищити прозорість мотиваційного процесу, забезпечити справедливість винагороди та стимулювати працівників до досягнення високих результатів.

Другим важливим напрямом є впровадження системи оцінювання ефективності праці (КРІ), яка дозволить об'єктивно визначати результати діяльності працівників. Для малого підприємства доцільно використовувати спрощену систему КРІ, яка включатиме 3–5 ключових показників.

Запровадження КРІ дозволить:

- підвищити об'єктивність оцінювання працівників;
- забезпечити прозорість мотиваційної системи;
- встановити чіткий зв'язок між результатами праці та винагородою [15].

Крім того, важливим напрямом удосконалення є розвиток нематеріальної мотивації, яка в сучасних умовах відіграє не менш важливу роль, ніж матеріальне стимулювання. До основних заходів у цьому напрямі можна віднести:

- впровадження системи визнання досягнень працівників;
- надання можливостей професійного розвитку;
- формування сприятливого психологічного клімату;
- залучення працівників до прийняття управлінських рішень [25].

Зокрема, доцільно впровадити практику «кращий працівник місяця», що дозволить підвищити рівень мотивації та стимулювати конкуренцію між працівниками.

Таким чином, запропоновані заходи спрямовані на формування комплексної системи мотивації персоналу, яка поєднує матеріальні та нематеріальні стимули, а також сучасні інструменти управління персоналом.

Важливим напрямом удосконалення системи мотивації персоналу на ПП «Сахаревич Галина Ярославівна» є розвиток нематеріальних мотиваційних інструментів, які в сучасних умовах відіграють ключову роль у підвищенні рівня залученості працівників.

Як показав аналіз у попередньому розділі, на підприємстві нематеріальна мотивація використовується недостатньо та має несистемний характер. У зв'язку з цим доцільно впровадити комплекс заходів, спрямованих на формування ефективної системи нематеріального стимулювання.

До основних заходів у цьому напрямі можна віднести:

- впровадження системи визнання досягнень працівників;
- організацію регулярного зворотного зв'язку між керівником і персоналом;
- створення сприятливого соціально-психологічного клімату;
- залучення працівників до прийняття управлінських рішень;
- розвиток корпоративної культури підприємства [25].

Одним із ефективних інструментів є впровадження програми «кращий працівник місяця», яка дозволить стимулювати працівників до досягнення високих результатів та формувати здорову конкуренцію в колективі.

Таблиця 3.2

Запропонована система нематеріальної мотивації персоналу*

| Захід | Характеристика | Очікуваний ефект |
|-------------------------|-----------------------------------|---------------------------|
| Кращий працівник місяця | Визначення за результатами роботи | Підвищення продуктивності |
| Похвала та визнання | Усне/письмове заохочення | Підвищення лояльності |
| Гнучкий графік | Індивідуальний підхід | Задоволеність працівників |
| Залучення до рішень | Обговорення ідей | Зростання ініціативності |
| Корпоративні заходи | Спільні активності | Покращення клімату |

*Джерело: розроблено автором

Ще одним важливим напрямом є впровадження елементів професійного розвитку персоналу, навіть у межах малого підприємства. Це може включати:

- короткострокове навчання;
- обмін досвідом між працівниками;
- освоєння нових навичок;
- підвищення кваліфікації.

Такі заходи не потребують значних фінансових витрат, але суттєво підвищують рівень мотивації працівників та їхню ефективність [38].

У сучасних умовах доцільно також впровадити гнучкі форми організації праці, що дозволить враховувати індивідуальні потреби працівників. Це може включати змінний графік роботи, часткову зайнятість або можливість узгодження робочого часу.

Крім того, важливим елементом удосконалення мотиваційної системи є покращення комунікації в колективі. Регулярні обговорення, зворотний зв'язок і відкритість керівництва сприяють підвищенню довіри та залученості працівників [14].

Таким чином, розвиток нематеріальної мотивації дозволить підприємству підвищити ефективність використання трудових ресурсів без значного збільшення витрат, що є особливо важливим для малого бізнесу.

Узагальнюючи запропоновані заходи щодо вдосконалення системи мотивації персоналу на ПП «Сахаревич Галина Ярославівна», слід зазначити, що їх реалізація дозволить сформуванню комплексної мотиваційної системи, яка поєднує матеріальні та нематеріальні стимули, а також сучасні інструменти управління персоналом.

Важливим елементом удосконалення є індивідуалізація мотиваційної політики, яка передбачає врахування особистісних характеристик працівників, їхніх потреб, цінностей та професійних орієнтацій. Це дозволяє підвищити ефективність мотиваційних заходів і забезпечити більш високий рівень залученості персоналу [16].

Крім того, доцільно впровадити елементи стратегічного управління персоналом, які включають:

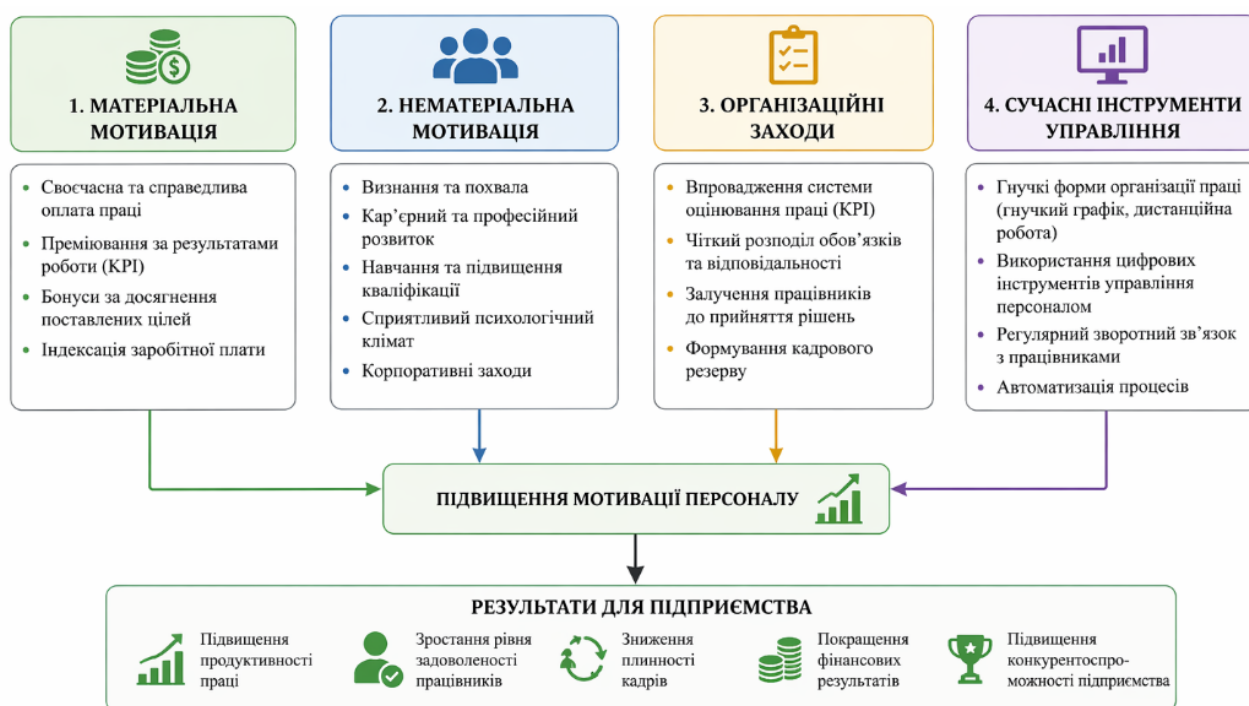
- планування розвитку персоналу;
- формування кадрового резерву;
- систематичну оцінку ефективності праці;
- визначення перспектив кар'єрного зростання.

Застосування таких підходів дозволить підприємству не лише підвищити рівень мотивації працівників, а й забезпечити довгострокову стабільність кадрового складу.

Важливим напрямом є також вдосконалення організації праці, що передбачає оптимізацію робочих процесів, чіткий розподіл обов'язків та зменшення перевантаження працівників. Це сприятиме підвищенню продуктивності праці та зниженню рівня стресу серед персоналу [24].

У сучасних умовах доцільно впроваджувати цифрові інструменти управління персоналом, навіть на рівні малого підприємства. Це можуть бути прості засоби обліку результатів праці, планування завдань або оцінювання ефективності роботи працівників. Використання таких інструментів підвищує прозорість управління та спрощує процес прийняття рішень [3].

З метою узагальнення запропонованих заходів доцільно представити їх у вигляді системи (рис. 3.1).



Див.Рис. 3.1. Система удосконалення мотивації персоналу підприємства*

*Джерело: розроблено автором

Реалізація запропонованих заходів дозволить досягти таких результатів:

- підвищення продуктивності праці;
- зростання рівня задоволеності персоналу;
- зниження плинності кадрів;
- покращення фінансових результатів діяльності підприємства;
- підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Таким чином, удосконалення системи мотивації персоналу є важливим напрямом підвищення ефективності діяльності підприємства, що особливо актуально в умовах сучасних економічних викликів.

У результаті проведеного дослідження було розроблено комплекс заходів щодо вдосконалення системи мотивації персоналу на ПП «Сахаревич Галина Ярославівна». Запропоновані заходи спрямовані на формування ефективної мотиваційної системи, яка поєднує матеріальні та нематеріальні стимули, а також сучасні інструменти управління персоналом.

Реалізація запропонованих рекомендацій дозволить підвищити ефективність використання трудових ресурсів, покращити фінансові результати діяльності підприємства та забезпечити його стабільний розвиток.

3.2 Економічне обґрунтування запропонованих заходів щодо удосконалення мотивації персоналу

Впровадження запропонованих заходів щодо удосконалення системи мотивації персоналу на ПП «Сахаревич Галина Ярославівна» потребує економічного обґрунтування, яке дозволяє оцінити їх ефективність та доцільність реалізації.

Основною метою економічного обґрунтування є визначення впливу впровадження мотиваційних заходів на результати діяльності підприємства, зокрема на продуктивність праці, дохід та прибуток.

Згідно з результатами дослідження, впровадження системи преміювання, КРІ та нематеріальної мотивації дозволить підвищити продуктивність праці працівників у середньому на 10–15% [14; 35].

На основі цього припущення розрахуємо прогнозоване зростання доходу підприємства.

Таблиця 3.3

Прогноз зміни доходу підприємства в результаті впровадження мотиваційних заходів*

| Показник | Фактичне значення (2024 р.) | Прогноз (+10%) | Прогноз (+15%) |
|--------------------------|-----------------------------|----------------|----------------|
| Дохід, тис. грн | 1120 | 1232 | 1288 |
| Приріст доходу, тис. грн | – | +112 | +168 |

*Джерело: розраховано автором

Як видно з таблиці 3.3, у разі впровадження запропонованих заходів підприємство може отримати додатковий дохід у розмірі від 112 до 168 тис. грн на рік.

Водночас впровадження мотиваційної системи потребує певних витрат, пов'язаних із преміюванням працівників, організацією мотиваційних заходів та впровадженням елементів управління персоналом.

З метою оцінки витрат розглянемо їх структуру (табл. 3.4).

Витрати на впровадження заходів з удосконалення мотивації персоналу*

| Стаття витрат | Сума, грн |
|----------------------------------|-----------|
| Премії працівникам | 60 000 |
| Організація мотиваційних заходів | 10 000 |
| Навчання персоналу | 8 000 |
| Впровадження системи оцінювання | 7 000 |
| Разом | 85 000 |

*Джерело: розраховано автором

Таким чином, загальні витрати на впровадження запропонованих заходів становлять 85 тис. грн на рік.

З метою оцінки економічної ефективності визначимо чистий економічний ефект, який розраховується як різниця між додатковим доходом і витратами.

$$E = D - C$$

де:

E — економічний ефект;

D — додатковий дохід;

C — витрати.

Розрахуємо економічний ефект:

– мінімальний:

$$112 - 85 = 27 \text{ тис. грн}$$

– максимальний:

$$168 - 85 = 83 \text{ тис. грн}$$

Отже, впровадження запропонованих заходів є економічно доцільним, оскільки забезпечує позитивний фінансовий результат.

Для більш повної оцінки ефективності запропонованих заходів доцільно розрахувати коефіцієнт економічної ефективності, який показує співвідношення отриманого ефекту до витрат.

Коефіцієнт ефективності визначається за формулою:

$$Ke = E/C$$

де:

Ke — коефіцієнт ефективності;

E — економічний ефект;

C — витрати.

Розрахуємо коефіцієнт ефективності:

– мінімальний варіант:

$$27/85=0,32$$

– максимальний варіант:

$$83/85=0,98$$

Отримані значення свідчать про те, що на кожен гривню витрат підприємство отримує від 0,32 до 0,98 грн додаткового ефекту, що підтверджує доцільність впровадження запропонованих заходів.

Наступним етапом є визначення терміну окупності витрат, який характеризує період часу, необхідний для відшкодування вкладених коштів.

Термін окупності визначається за формулою:

$$T = C/E$$

Розрахуємо термін окупності:

– мінімальний ефект:

$$85/27 \approx 3,1 \text{ року}$$

– максимальний ефект:

$$85/83 \approx 1,0 \text{ рік}$$

Таким чином, запропоновані заходи можуть окупитися протягом періоду від 1 до 3 років, що є прийнятним показником для підприємства малого бізнесу.

З метою узагальнення результатів розрахунків доцільно представити їх у вигляді таблиці (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів*

| Показник | Мінімальне значення | Максимальне значення |
|-----------------------------|---------------------|----------------------|
| Додатковий дохід, тис. грн | 112 | 168 |
| Витрати, тис. грн | 85 | 85 |
| Економічний ефект, тис. грн | 27 | 83 |
| Коефіцієнт ефективності | 0,32 | 0,98 |
| Термін окупності, років | 3,1 | 1,0 |

*Джерело: розраховано автором

Отже, результати проведених розрахунків підтверджують економічну доцільність впровадження запропонованих заходів щодо удосконалення системи мотивації персоналу.

Реалізація запропонованих заходів дозволить:

- підвищити продуктивність праці;
- покращити фінансові результати діяльності підприємства;
- знизити плинність кадрів;
- підвищити рівень задоволеності працівників;
- зміцнити конкурентні позиції підприємства.

Таким чином, впровадження комплексної системи мотивації персоналу є ефективним інструментом підвищення результативності діяльності підприємства в сучасних умовах.

Висновки до III розділу

У третьому розділі роботи було розроблено комплекс заходів щодо вдосконалення системи мотивації персоналу підприємства. Запропоновано впровадження системи преміювання на основі KPI, розвиток нематеріальної мотивації, підвищення рівня залученості працівників, удосконалення організації праці та використання сучасних інструментів управління персоналом.

Запропоновано впровадження комплексної мотиваційної системи, яка включає матеріальні та нематеріальні стимули, систему преміювання, оцінювання ефективності праці (KPI), розвиток корпоративної культури та використання сучасних інструментів управління персоналом.

Проведене економічне обґрунтування підтвердило доцільність реалізації запропонованих заходів. Встановлено, що їх впровадження дозволить підвищити продуктивність праці, забезпечити зростання доходу підприємства та отримання додаткового економічного ефекту. Розраховані показники ефективності та терміну окупності свідчать про економічну обґрунтованість запропонованих рішень.

Отже, реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню ефективності системи мотивації персоналу, покращенню фінансових результатів діяльності підприємства та забезпеченню його стабільного розвитку в сучасних умовах господарювання.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У результаті виконання бакалаврської кваліфікаційної роботи на тему «Мотивація персоналу в системі менеджменту підприємства (на прикладі ПП «Сахаревич Галина Ярославівна»)» було здійснено комплексне дослідження теоретичних, аналітичних та практичних аспектів формування та вдосконалення системи мотивації персоналу.

У першому розділі роботи досліджено теоретичні основи мотивації персоналу в системі менеджменту підприємства. Встановлено, що мотивація є однією з ключових функцій управління, яка визначає поведінку працівників, рівень їхньої трудової активності та ефективність діяльності підприємства в цілому. Вона являє собою складну систему взаємодії внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на формування трудової поведінки персоналу.

У процесі дослідження було проаналізовано основні змістовні та процесійні теорії мотивації, зокрема теорії Маслоу, Герцберга, МакКлелланда, Альдерфера, Врума, Адамса та Портера–Лоулера. Встановлено, що кожна з них розкриває окремі аспекти мотиваційного процесу та може бути використана для побудови ефективної системи управління персоналом. Особливу увагу приділено сучасним підходам до мотивації, які передбачають поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, індивідуалізацію мотиваційних програм, розвиток корпоративної культури та використання цифрових технологій.

Також визначено, що в умовах трансформації економіки та воєнного стану в Україні мотивація персоналу набуває нових характеристик, пов'язаних із необхідністю забезпечення стабільності, безпеки працівників, підтримки їхнього психологічного стану та підвищення гнучкості організації праці.

У другому розділі роботи проведено аналіз діяльності ПП «Сахаревич Галина Ярославівна» та досліджено особливості системи мотивації персоналу підприємства. Встановлено, що підприємство функціонує у сфері малого

бізнесу, має просту організаційну структуру, централізовану систему управління та невелику чисельність персоналу.

Аналіз фінансово-економічних показників показав, що діяльність підприємства характеризується певною нестабільністю, зокрема коливанням рівня доходів, витрат та прибутку. Це обумовлено впливом зовнішніх економічних факторів, включаючи воєнний стан, інфляційні процеси та зміну ринкової кон'юнктури.

У процесі дослідження системи мотивації персоналу встановлено, що вона має обмежений характер і базується переважно на матеріальних стимулах, зокрема заробітній платі. Нематеріальні методи мотивації застосовуються недостатньо та не мають системного характеру. Також виявлено відсутність формалізованої системи оцінювання результатів праці, чітких критеріїв преміювання та можливостей професійного розвитку працівників.

Оцінка ефективності системи мотивації показала, що її рівень є середнім. Встановлено, що продуктивність праці та рентабельність персоналу мають нестабільну динаміку, що свідчить про недостатню ефективність існуючих мотиваційних механізмів. Це підтверджує необхідність удосконалення системи мотивації персоналу на підприємстві.

У третьому розділі роботи розроблено комплекс заходів щодо вдосконалення системи мотивації персоналу на ПП «Сахаревич Галина Ярославівна». Основними напрямками удосконалення визначено впровадження системи преміювання на основі КРІ, розвиток нематеріальної мотивації, підвищення рівня залученості персоналу, удосконалення організації праці та впровадження сучасних інструментів управління персоналом.

Запропоновано створення комплексної мотиваційної системи, яка поєднує матеріальні та нематеріальні стимули, а також враховує індивідуальні потреби працівників. Особливу увагу приділено розвитку корпоративної культури, покращенню комунікації в колективі, впровадженню системи оцінювання ефективності праці та забезпеченню професійного розвитку персоналу.

Проведене економічне обґрунтування підтвердило доцільність впровадження запропонованих заходів. Встановлено, що їх реалізація дозволить забезпечити зростання продуктивності праці на 10–15%, збільшення доходу підприємства та отримання позитивного економічного ефекту. Розрахунки показали, що запропоновані заходи є економічно ефективними та мають прийнятний термін окупності.

Отже, у ході виконання роботи було досягнуто поставленої мети — досліджено систему мотивації персоналу підприємства та розроблено практичні рекомендації щодо її вдосконалення.

Виконані дослідження дозволяють зробити висновок, що ефективна система мотивації персоналу є важливою умовою підвищення продуктивності праці, покращення фінансових результатів діяльності підприємства та забезпечення його конкурентоспроможності в сучасних умовах.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості їх використання у діяльності підприємства ПП «Сахаревич Галина Ярославівна» для вдосконалення системи управління персоналом та підвищення ефективності його функціонування.

Таким чином, запропоновані у роботі заходи можуть бути використані не лише на досліджуваному підприємстві, а й на інших суб'єктах малого бізнесу, що підтверджує їх універсальність та актуальність.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Armstrong M. Armstrong's handbook of human resource management practice. London : Kogan Page, 2021. 824 p.
2. CIPD. Employee motivation factsheet. URL: <https://www.cipd.co.uk> (дата звернення: 20.04.2026).
3. Deloitte. Global Human Capital Trends 2024. URL: <https://www2.deloitte.com> (дата звернення: 20.04.2026).
4. Dessler G. Human resource management. 16th ed. Pearson, 2020. 720 p.
5. European Commission. Employment and Social Developments in Europe. 2023. URL: <https://ec.europa.eu> (дата звернення: 20.04.2026).
6. Forbes. Employee motivation trends. URL: <https://www.forbes.com> (дата звернення: 20.04.2026).
7. Gallup. State of the Global Workplace Report. 2023. URL: <https://www.gallup.com> (дата звернення: 20.04.2026).
8. Hackman J., Oldham G. Work redesign. Reading : Addison-Wesley, 2018. 330 p.
9. Harvard Business Review. Motivation research articles. URL: <https://hbr.org> (дата звернення: 20.04.2026).
10. Herzberg F. Work and the nature of man. Cleveland : World Publishing, 2018. 203 p.
11. LinkedIn Talent Solutions. Workplace Learning Report. 2023. URL: <https://www.linkedin.com> (дата звернення: 20.04.2026).
12. Maslow A. Motivation and personality. 3rd ed. New York : Harper & Row, 2017. 293 p.
13. McClelland D. Human motivation. Cambridge : Cambridge University Press, 2018. 663 p.
14. McKinsey & Company. Future of Work Report. 2023. URL: <https://www.mckinsey.com> (дата звернення: 20.04.2026).
15. OECD. Human resource management and performance. Paris : OECD Publishing, 2021.
16. Pink D. Drive: The surprising truth about what motivates us. New York : Riverhead

- Books, 2018. 256 p.
17. Porter M., Lawler E. Managerial attitudes and performance. Harvard Business School Press, 2019.
 18. PwC. Workforce of the future report. 2023. URL: <https://www.pwc.com> (дата звернення: 20.04.2026).
 19. Robbins S., Judge T. Organizational behavior. 18th ed. Pearson, 2021. 752 p.
 20. SHRM. Employee engagement toolkit. URL: <https://www.shrm.org> (дата звернення: 20.04.2026).
 21. Vroom V. Work and motivation. New York : Wiley, 2019. 331 p.
 22. World Bank. World Development Report. 2022. URL: <https://www.worldbank.org> (дата звернення: 20.04.2026).
 23. Багорка М. О., Юрченко Н. І. Управління персоналом підприємства. Дніпро : Пороги, 2021. 280 с.
 24. Балабанова Л. В. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 468 с.
 25. Вовчанська О. М., Іванова Л. В. Особливості мотивації персоналу в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2022. № 38.
 26. Гриньова В. М. Управління трудовим потенціалом підприємства. Харків : ІНЖЕК, 2019. 256 с.
 27. Діденко Є. О. Управління персоналом у системі менеджменту підприємства. Київ : Ліра-К, 2020.
 28. Іванова Н. В. Мотивація персоналу як фактор підвищення ефективності діяльності підприємства. *Бізнес Інформ*. 2021. № 6.
 29. Ковальчук С. В. Система мотивації персоналу в сучасних умовах. *Економіка та управління підприємствами*. 2022.
 30. Колот А. М. Мотивація персоналу : підручник. Київ : КНЕУ, 2020. 337 с.
 31. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом. Київ : Кондор, 2021. 308 с.
 32. Лазоренко Л. В. Сучасні підходи до мотивації персоналу. *Економіка і держава*. 2021. № 5. С. 45–49.

- 33.Петрова І. Л. Мотивація трудової діяльності. Київ : КНЕУ, 2018. 220 с.
- 34.Ткаченко Н. В. Управління персоналом в умовах кризи. Економіка України. 2023.
- 35.Шаповал В. М. Менеджмент персоналу. Київ : КНЕУ, 2018. 412 с.
- 36.Кодекс законів про працю України : *Закон України* від 10.12.1971 № 322-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua> (дата звернення: 20.04.2026).
- 37.Про оплату праці : *Закон України* від 24.03.1995 № 108/95-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua> (дата звернення: 20.04.2026).
- 38.Про зайнятість населення : *Закон України* від 05.07.2012 № 5067-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua> (дата звернення: 20.04.2026).
- 39.Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 20.04.2026).
- 40.Міністерство економіки України. URL: <https://www.me.gov.ua> (дата звернення: 20.04.2026).