

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ**

Кафедра менеджменту імені професора Л.І. Михайлової

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

за першим (бакалаврським) рівнем вищої освіти

на тему: Формування ефективної системи мотивації на підприємстві

Виконав:

Чех Богдан Сергійович

здобувач вищої освіти за спеціальністю
073 «Менеджмент»

Керівник:

Ткаченко Вікторія Вікторівна

к.е.н., доцент кафедри менеджменту імені професора
Л.І. Михайлової

Рецензент:

к.е.н., доцент кафедри

Суми - 2025

СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет	Економіки і менеджменту
Кафедра	менеджменту імені професора Л.І. Михайлової
Освітній ступінь	«Бакалавр»
Спеціальність	073 «Менеджмент»

Затверджую:

Завідувач кафедри _____
(посада, ПІБ)

«_____» «_____» 20____ р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧЕВІ

Чех Богдан Сергійович

1. Тема роботи: Формування ефективної системи мотивації на підприємстві

2. База практичного дослідження: ТОВ «ВКП «НОТЕХС» Сумської області

керівник роботи Ткаченко Вікторія Вікторівна, кандидат економічних наук, доцент

затверджена наказом по університету від «_____» _____ 2025 р. №

3. Строк подання студентом закінченого проекту (роботи) *«06» травня 2025 р.*

4. Вихідні дані до проекту (роботи):

первинні та зведені документи, реєстри синтетичного та аналітичного обліку, статутні та установчі документи, фінансова, статистична звітність досліджуваного підприємства, законодавчо - нормативні акти з питань діяльності суб'єктів господарювання, монографії, фахові наукові статті та доповіді на міжнародних науково-практичних конференціях з питань формування ефективної системи мотивації на підприємстві.

5. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

дослідити теоретико-методичні аспекти формування ефективної системи мотивації на підприємстві;

надати організаційно - економічну характеристику ТОВ «ВКП «НОТЕХС»;

провести оцінку існуючої системи мотивації та стимулювання працівників;

провести дослідження динаміки персоналу на підприємстві;

запропонувати напрями формування ефективної системи мотивації в ТОВ «ВКП «НОТЕХС»;

сформулювати висновки.

6. Дата видачі завдання: «___» _____ 20__ р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проекту(роботи)	Строк виконання етапів проекту	Примітка
1	Визначення та затвердження теми дослідження, складання плану – графіку виконання роботи	вересень 2024 р.	виконано
2	Підбір та аналіз літературних джерел, підготовка першого теоретичного розділу	жовтень – грудень 2024 р.	виконано
3	Збір аналітичної інформації, обробка результатів дослідження та підготовка другого розділу роботи	грудень – лютий 2025 р.	виконано
4	Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи	березень – квітень 2025 р.	виконано
5	Підготовка висновків, пропозицій та узгодження з керівником	квітень 2025 р.	виконано
6	Підготовка кінцевого варіанту кваліфікаційної роботи	квітень 2025 р.	виконано
7	Опрацювання зауважень керівника, перевірка на автентичність	29 квітня – 02 травня 2025 р.	виконано
8	Рецензування кваліфікаційної роботи	28 квітня – 02 травня 2025 р.	виконано
9	Представлення кваліфікаційної роботи на кафедрі, деканат	03 травня 2025 р.	виконано
10	Підготовка доповіді, презентації до кваліфікаційної роботи та її попередній захист	19 травня 2025 р.	виконано
11	Захист кваліфікаційної роботи	23 травня 2025 р.	виконано

Здобувач

_____ (підпис)

Б.С. Чех

Керівник роботи

_____ (підпис)

В.В. Ткаченко

Перевірку на автентичність проведено

_____ (підпис)

Н.М. Баранік

Дипломна робота допущена до захисту

_____ (підпис)

С.М. Лукаш

АНОТАЦІЯ

Чех Б. С. Формування ефективної системи мотивації на підприємстві

Кваліфікаційна робота зі спеціальності 073 «Менеджмент», СНАУ, Суми-2025 р. – Рукопис.

В кваліфікаційній роботі розглянуто підходи до формування ефективної системи мотивації на сільськогосподарському підприємстві ТОВ «ВКП «НОТЕХС»; надано організаційно-економічну характеристику ТОВ «ВКП «НОТЕХС»; проведена оцінка існуючої системи мотивації та стимулювання працівників; досліджено вплив мотивації праці на динаміку персоналу підприємства; запропоновані напрями формування ефективної системи мотивації в ТОВ «ВКП «НОТЕХС».

Для формування ефективної системи мотивації в ТОВ «ВКП «НОТЕХС» запропоновано здійснити додаткове фінансування зазначених заходів на загальну суму 4500,0 тис. грн. у 2026 році. Комплексне застосування запропонованих заходів дозволить сформувати збалансовану та ефективну систему мотивації праці в ТОВ «ВКП «НОТЕХС», що сприятиме підвищенню продуктивності, залученості та лояльності персоналу, а відповідно, і стійкому розвитку підприємства будівельної галузі.

Ключові слова: мотивація праці, продуктивність, персонал, управління, стимулювання, система, механізм, аналіз, підприємство.

SUMMARY

Chekh B. Formation of an effective motivation system at the enterprise

Qualification work in the specialty 073 «Management», SNAU, Sumy-2025 - Manuscript.

The qualification work considers approaches to the formation of an effective motivation system at the agricultural enterprise LLC “VKP ‘NOTECHS’; provides an organizational and economic description of LLC ‘VKP ‘NOTECHS’; evaluates the existing system of motivation and incentives for employees; studies the impact of labor motivation on the dynamics of the enterprise's personnel; proposes directions for the formation of an effective motivation system in LLC “VKP ‘NOTECHS’.

In order to form an effective motivation system in LLC “SPC ‘NOTECHS’”, it is proposed to carry out additional financing of these measures for a total amount of 4500.0 thousand UAH in 2026. The integrated application of the proposed measures will allow to form a balanced and effective system of labor motivation in LLC “VKP ‘NOTEX’”, which will increase productivity, involvement and loyalty of personnel, and, accordingly, the sustainable development of the enterprise in the construction industry.

Keywords: labor motivation, productivity, personnel, management, incentives, system, mechanism, analysis, enterprise.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1 Теоретико-методичні аспекти формування системи мотивації персоналу на підприємстві	9
РОЗДІЛ 2 Оцінка ефективності системи мотивації персоналу в ТОВ «ВКП «НОТЕХС»	16
2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «ВКП «НОТЕХС»	16
2.2 Оцінка існуючої системи мотивації та стимулювання працівників	25
2.3 Дослідження динаміки персоналу на підприємстві	31
РОЗДІЛ 3 Напрями формування ефективної системи мотивації в ТОВ «ВКП «НОТЕХС»	37
ВИСНОВКИ	44
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	48
ДОДАТКИ	52
Додаток А Фінансові витрати на формування ефективної системи мотивації персоналу в ТОВ «ВКП «НОТЕХС»	
Додаток В Апробація наукових результатів	
Додаток Г Фінансова звітність ТОВ «ВКП «НОТЕХС» за 2024 рік	

ВСТУП

Актуальність. В умовах сучасних геополітичних реалій України, що перебуває під впливом повномасштабної військової агресії російської федерації, питання ефективного функціонування підприємств набуває особливого значення для збереження економічної стабільності та національної стійкості. Формування дієвої системи мотивації персоналу стає не просто елементом корпоративної політики, а стратегічним інструментом виживання бізнесу в екстремальних умовах. Актуальність наукового дослідження цієї проблематики обумовлюється безпрецедентними викликами, з якими стикаються українські підприємства: порушення логістичних ланцюгів, втрата ринків збуту, фізичне пошкодження виробничих потужностей, міграція трудових ресурсів, психологічне виснаження працівників та критична необхідність швидкої адаптації до мінливих умов.

Як зазначають М.О. Карп'як та Х.В. Горбова, традиційні механізми мотивації, що були ефективними в мирний час, потребують суттєвого переосмислення та адаптації до нових реалій, коли базові потреби працівників у безпеці та стабільності стають першочерговими. Підприємства змушені впроваджувати інноваційні підходи до мотивації, що враховують не лише економічні аспекти, але й психологічні, соціальні та безпекові фактори. Особливої ваги набуває здатність керівництва підтримувати мотивацію персоналу в умовах підвищеної тривожності, невизначеності та постійних змін [11, с. 57-58].

Наукові дослідження у сфері формування ефективних систем мотивації в умовах воєнного стану мають великий практичний потенціал, оскільки їхні результати можуть безпосередньо вплинути на стійкість українських підприємств, збереження робочих місць та підтримку економіки країни в цілому. Розробка науково обґрунтованих рекомендацій щодо адаптації мотиваційних систем до умов підвищеної невизначеності та ризику дозволить підприємствам не лише виживати, але й знаходити нові можливості для розвитку. Крім того, унікальний досвід українських підприємств у підтримці мотивації персоналу в

умовах війни може стати важливим внеском у світову управлінську науку та практику антикризового менеджменту.

Таким чином, наукове дослідження формування ефективної системи мотивації на підприємстві в сучасних українських реаліях має багатоаспектну актуальність, що охоплює теоретичні, прикладні та соціально-економічні виміри. Результати такого дослідження можуть стати вагомим внеском у забезпечення економічної стійкості України та розвиток інноваційних підходів до управління людськими ресурсами в кризових умовах.

Методологічною основою під час написання цієї кваліфікаційної роботи послужили праці таких вчених, як: D. Gebert, L. Rosenstiel [1], A.H. Maslow [2], D.C. McClelland [3], Т.І. Балановська, М.В. Михайліченко, А.В. Троян [4], О.Є. Дунець [5], В.І. Грушко [6], В.П. Звонар [8], В. Ігнатюк, Г. Туніна [9], А.І. Капліна [10], В. Крючков [13], М.В. Семикіна, С.В. Дудко, А.А. Орлова [18], О.Ю. Судук [20], І.В. Тарновська, О.О. Посільський, О.С. Рубан [21], І.В. Токмакова, В.О. Овчиннікова, М.В. Корінь, Б.Б. Остапюк [22], Л.М. Черенько [24], О. Чуловська [28], О. Чурюмова [29], О.І. Яковенко [30] та інші. Здійснені ними науково-практичні дослідження стали основою для здійснення наукових досліджень в галузі управління та при формуванні ефективної системи мотивації на сучасних вітчизняних підприємствах.

Мета Мета кваліфікаційної роботи полягає у дослідженні ефективності сучасних підходів до формування ефективної системи мотивації на підприємстві.

Відповідно до поставленої мети визначені наступні **завдання**:

- дослідити теоретико-методичні аспекти формування ефективної системи мотивації на підприємстві;
- надати організаційно - економічну характеристику ТОВ «ВКП «НОТЕХС»;
- провести оцінку існуючої системи мотивації та стимулювання працівників;
- провести дослідження динаміки персоналу на підприємстві;
- запропонувати напрями формування ефективної системи мотивації в ТОВ «ВКП «НОТЕХС».

Об'єктом дослідження є процес формування ефективної системи мотивації на підприємстві.

Предметом дослідження є особливості формування ефективної системи мотивації в ТОВ «ВКП «НОТЕХС».

Інформаційною базою дослідження слугували чинні законодавчі та нормативні акти, які регламентують роботу підприємств, періодичні видання, наукові праці провідних вчених у галузі менеджменту, промислового виробництва, фінансова звітність досліджуваного підприємства ТОВ «ВКП «НОТЕХС» за 2022-2024 рр., інформаційні ресурси мережі Інтернет.

Практичне значення одержаних результатів визначається обґрунтованими науково-практичними пропозиціями по формуванню ефективної системи мотивації в ТОВ «ВКП «НОТЕХС». Запропонований комплекс заходів розрахований на формування ефективної системи мотивації в досліджуваному підприємстві.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Положення кваліфікаційної роботи доповідалися автором на 1-й науково-практичній конференції.

Публікації. За матеріалами кваліфікаційної роботи опубліковано 1 тезу у матеріалах міжнародної науково-практичної конференції:

1. Чех Б.С. Аспекти формування ефективної системи мотивації на підприємстві. Збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції «Інноваційні підходи до управління національною економікою та підприємствами» (Кропивницький, 5 березня 2025 р.). Кропивницький: ЦФЕНД, 2025. С. 50-51.

Структура кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків і пропозицій, списку використаних джерел і додатків. Основний текст роботи становить 44 сторінки, в тому числі 20 таблиць та 2 рисунки. Список використаних джерел містить 30 найменування, викладених на 3 сторінках. Робота містить 3 додатки, викладених на 15 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Мотивація як ключовий елемент системи управління підприємством представляє собою складний комплекс внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, що спонукають людину до діяльності, визначають її поведінку, форми активності, надають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення особистих цілей та цілей організації.

Сутність мотивації розкривається через внутрішній стан людини, пов'язаний із потребами, інтересами, установками, які активізують і спрямовують її дії до досягнення бажаних результатів. Варто зауважити, що мотивацію слід розглядати не лише як психологічний процес, а й як управлінський інструмент, який дозволяє керівництву підприємства спрямовувати енергію працівників у русло корпоративних цілей та завдань.

О.Є. Дунець зазначає, що мотиваційний механізм пов'язує особисті прагнення співробітників з організаційними потребами, забезпечуючи синергетичний ефект від їх успішного поєднання [5, с. 19].

У системі управління підприємством мотивація виконує ряд важливих функцій: стимулюючу, спрямовуючу, регулюючу, підтримуючу та компенсаторну. Вона забезпечує підвищення продуктивності праці, якості виконуваної роботи, дисципліни, сприяє формуванню позитивного соціально-психологічного клімату в колективі та зниженню плинності кадрів [4, с. 49].

В. Ігнатюк та Г. Туніна в своїх дослідженнях наголошують, що ефективна система мотивації дозволяє підприємству залучати та утримувати висококваліфікованих працівників, розкривати їхній професійний та творчий потенціал, формувати лояльність до організації. У сучасних економічних умовах, що характеризуються високою конкуренцією, глобалізацією та динамічними змінами, мотивація персоналу стає стратегічною перевагою підприємства,

оскільки людський капітал є визначальним фактором інноваційного розвитку та конкурентоспроможності. Варто підкреслити, що роль мотивації в системі управління підприємством полягає не просто в спонуканні працівників до виконання певних завдань, а в формуванні цілісної корпоративної культури, де кожен співробітник прагне до самореалізації через досягнення організаційних цілей [9, с. 77-79].

Особливість мотивації полягає в тому, що вона виступає єдиною ланкою між системою управління та працівниками, забезпечуючи гармонізацію інтересів усіх учасників трудового процесу. Крім того, вона створює підґрунтя для ефективного функціонування інших елементів системи управління: планування, організації, контролю, координації. Без належного мотиваційного забезпечення ці функції втрачають свою результативність, оскільки відсутній механізм їх реалізації через вмотивовану поведінку персоналу [9, с. 82].

У сучасному світі, що динамічно розвивається, теорії мотивації продовжують відігравати вирішальну роль у розумінні рушійних сил людської поведінки в організаційному контексті [1-3]. Серед розмаїття теоретичних концепцій, розроблених протягом XX-XXI століть, виокремлюється ряд найбільш актуальних підходів, що набувають особливої значущості в умовах цифрової трансформації, глобальних економічних змін та еволюції цінностей сучасних працівників (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Основні теорії мотивації, актуальні в сучасних умовах

Назва теорії	Автори	Ключові положення	Актуальність у сучасних умовах
Теорія самодетермінації	Едвард Десі, Річард Раян	Три базові психологічні потреби: автономія, компетентність, взаємозв'язок; перехід від зовнішньої до внутрішньої мотивації	Відповідає прагненню сучасних працівників до самореалізації та автономії; особливо актуальна для креативних індустрій
Концепція потоку	Міхай Чіксентміхаї	Стан повного занурення в діяльність; баланс між складністю завдань і навичками; чіткі цілі та негайний зворотний зв'язок	Важлива для інтелектуальної праці та креативних індустрій; допомагає формувати внутрішню мотивацію

Продовження таблиці 1.1

Назва теорії	Автори	Ключові положення	Актуальність у сучасних умовах
Теорія поколінь	-	Різні покоління (X, Y, Z, Alpha) мають відмінні цінності та мотиваційні фактори	Допомагає адаптувати мотиваційні системи до різноманітного вікового складу персоналу
Теорія очікувань	Віктор Врум	Мотивація залежить від очікувань щодо зв'язку між зусиллями, результатами та винагородою	Актуальна в умовах зростання запиту на прозорість систем оцінки та винагороди
Теорія цілепокладання	Едвін Локк, Гері Латем	Специфічні, вимірювані, досяжні цілі підвищують мотивацію; важливість зворотного зв'язку	Основа для сучасних систем управління ефективністю; доповнюється гнучкими підходами в умовах невизначеності
Трансформаційне лідерство	Джеймс Бернс, Бернард Басс	Лідер впливає через натхнення, інтелектуальну стимуляцію, індивідуальний підхід	Особливо важлива в умовах швидких змін та необхідності адаптації організацій
Теорія організаційної справедливості	Джон Стейсі Адамс та ін.	Сприйняття справедливості процедур, розподілу ресурсів та взаємодії в організації	Критична в умовах підвищення прозорості та доступності інформації
Холістичні підходи	-	Інтеграція різних теорій; баланс професійного та особистого життя; фізичне та психологічне благополуччя	Відповідають комплексним потребам сучасних працівників; фокус на благополуччя (well-being) та залученість (engagement)

Джерело: сформовано автором на основі [4, 18]

Найбільш актуальними в сучасних умовах є теорії мотивації, що враховують зростаючу значущість внутрішніх стимулів, індивідуальних відмінностей, прозорості та справедливості, а також здатні адаптуватися до швидких змін бізнес-середовища та трансформації цінностей працівників. Інтеграція різних теоретичних підходів та їх адаптація до специфіки конкретної організації стає необхідною умовою формування ефективної системи мотивації персоналу в сучасному світі [4, с. 114].

Ефективна система мотивації персоналу складається з множини взаємопов'язаних елементів, які забезпечують її комплексність, гнучкість та

орієнтацію на досягнення стратегічних цілей підприємства. У сучасних умовах динамічного бізнес-середовища визначення оптимального набору таких елементів стає критичним фактором успіху організації, оскільки саме людський капітал визначає конкурентоспроможність та інноваційний потенціал підприємства (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Ключові елементи ефективної системи мотивації

Елемент системи мотивації	Основні компоненти	Значення для ефективності
Мотиваційна політика підприємства	Принципи, пріоритети, підходи до мотивації; інтеграція зі стратегією компанії	Забезпечує системність та послідовність мотиваційних заходів; створює ідеологічний фундамент
Система матеріальної винагороди	Базова зарплата, премії, бонуси, участь у прибутках, опції	Задовольняє матеріальні потреби; важлива прозорість і справедливість розподілу винагород
Система нематеріальної мотивації	Визнання, похвала, кар'єрне зростання, гнучкий графік, делегування повноважень	Особливо важлива для креативної та інтелектуальної праці; підвищує внутрішню мотивацію
Соціальний захист і компенсаційні пакети	Медичне страхування, пенсійні програми, оплачувані відпустки, матеріальна допомога	Формує відчуття захищеності та підтримки; підвищує лояльність працівників
Корпоративна культура	Цінності, норми, традиції, символи, корпоративні заходи	Створює сприятливе мотиваційне середовище; формує емоційну прихильність до організації
Система розвитку та навчання	Тренінги, програми менторства, коучинг, ротація, проєктні групи	Задовольняє потреби в саморозвитку; підвищує компетентність та впевненість персоналу
Механізми цілепокладання та управління результативністю	Встановлення цілей, KPI, моніторинг прогресу, оцінка результатів, зворотний зв'язок	Спрямовує зусилля на досягнення стратегічних цілей; забезпечує зв'язок між діями та результатами
Система комунікацій	Канали поширення інформації, зворотний зв'язок, діалог між керівництвом і персоналом	Забезпечує прозорість та інформаційну підтримку; створює атмосферу довіри
Моніторинг та оцінка ефективності системи мотивації	Аналіз результативності, оцінка задоволеності, дослідження мотивації, HR-аналітика	Забезпечує адаптивність та розвиток системи; основа для прийняття управлінських рішень
Інноваційні мотиваційні інструменти	Гейміфікація, цифрові платформи визнання, персоналізовані програми, віртуальні винагороди	Відповідає сучасним трендам; враховує особливості нових поколінь працівників

Джерело: сформовано автором на основі [4, 7, 18, 28]

Як зазначає О. Чурюмова, першим фундаментальним елементом ефективної системи мотивації є чітко сформульована мотиваційна політика підприємства, яка інтегрована в загальну стратегію організації. Така політика визначає ключові принципи, пріоритети та підходи до мотивації персоналу, забезпечуючи послідовність та системність мотиваційних заходів. Вона повинна відображати корпоративні цінності, місію та бачення компанії, створюючи ідеологічний фундамент для побудови мотиваційних механізмів. Відсутність формалізованої мотиваційної політики призводить до фрагментарності мотиваційних заходів та зниження їх результативності [29, с. 77].

Диференційована система матеріальної винагороди є наступним ключовим елементом, який включає базову заробітну плату, премії, бонуси, участь у прибутках, опціони та інші форми фінансових стимулів. Прогресивні підприємства впроваджують гнучкі системи оплати праці, які враховують індивідуальний внесок працівника, результати діяльності підрозділу та компанії в цілому [4, с. 114].

Комплексна система нематеріальної мотивації, на думку О. Череп та ін. виступає третім невід'ємним елементом, який набуває особливої значущості в умовах зростання частки креативної та інтелектуальної праці. Вона охоплює професійне визнання, публічну похвалу, можливості професійного та кар'єрного зростання, гнучкий графік роботи, залучення до прийняття рішень, делегування повноважень та інші інструменти, орієнтовані на задоволення соціальних потреб та потреб у самореалізації. Ефективна система нематеріальної мотивації враховує індивідуальні особливості працівників, їхні ціннісні орієнтації та мотиваційні профілі, що дозволяє персоналізувати мотиваційні впливи [25].

Як зазначає І.В. Тарновська та ін., система соціального захисту та компенсаційних пакетів є вагомим елементом, що забезпечує задоволення базових потреб працівників у безпеці та стабільності. Медичне страхування, додаткове пенсійне забезпечення, програми підтримки здоров'я, оплачувані відпустки, матеріальна допомога в критичних ситуаціях, компенсація

транспортних витрат, харчування – ці та інші компоненти соціального пакету формують відчуття захищеності та підтримки з боку організації [21, с. 74].

Наступним важливим елементом є корпоративна культура, яка на думку О.Ю. Судук, орієнтована на підтримку мотивації та залученості персоналу. Вона включає систему цінностей, норм, традицій та символів, які створюють сприятливе мотиваційне середовище в організації. Атмосфера довіри, відкритості, взаємоповаги та підтримки формує емоційну прихильність працівників до організації та стимулює їх внутрішню мотивацію. Корпоративні заходи, командоутворюючі активності, програми визнання досягнень, внутрішні комунікаційні кампанії – ці та інші інструменти дозволяють транслювати цінності та посилювати мотиваційний вплив корпоративної культури [20, с. 411].

О. Павликівська та Л. Галиняк зазначають, що система розвитку та навчання персоналу є шостим критичним елементом, що забезпечує не лише професійне зростання працівників, але й підвищення їхньої мотивації. Можливості для навчання, тренінги, програми менторства, коучинг, ротація, участь у проєктних групах, доступ до професійних спільнот – ці інструменти дозволяють задовольнити потреби в саморозвитку та підвищенні компетентності [17, с. 212-215].

Механізми моніторингу та оцінки ефективності самої системи мотивації на думку А. І. Капліної є також необхідним елементом, що забезпечує її адаптивність та розвиток. Регулярний аналіз результативності мотиваційних заходів, оцінка задоволеності працівників, дослідження рівня мотивації та залученості, бенчмаркінг з кращими практиками дозволяють своєчасно виявляти проблеми та вдосконалювати систему мотивації [10].

Таким чином, ефективна система мотивації персоналу повинна містити взаємопов'язані елементи, що охоплюють стратегічний, матеріальний, нематеріальний, соціальний, культурний, розвивальний, цільовий, комунікаційний, аналітичний та інноваційний аспекти. Їх гармонійне поєднання та адаптація до особливостей конкретного підприємства, його галузевої специфіки, корпоративної культури та характеристик персоналу забезпечує

синергетичний ефект та стійку конкурентну перевагу в сучасному бізнес-середовищі.

Ефективність мотиваційних інструментів суттєво залежить від характеристик цільової групи працівників, їх потреб, цінностей, професійної специфіки та особистісних особливостей (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Ефективні інструменти мотивації для різних категорій працівників

Категорія працівників	Матеріальні інструменти мотивації	Нематеріальні інструменти мотивації
Топ-менеджери	Висока заробітна плата, бонуси за досягнення цілей, опціони на акції, премії за стратегічні результати	Кар'єрний розвиток, участь у прийнятті стратегічних рішень, престижні навчальні програми, визнання заслуг
Менеджери середньої ланки	Бонусна система, премії за виконання KPI, соціальний пакет (медичне страхування, компенсації)	Навчання та розвиток, можливість кар'єрного росту, гнучкий графік, публічна похвала
Фахівці (ІТ, інженери, аналітики)	Конкурентна зарплата, премії за інновації, бонуси за проекти	Професійні курси та сертифікації, свобода творчості, участь у цікавих проектах, гібридний/віддалений формат роботи
Офісні працівники (адміністратори, бухгалтери)	Стабільна зарплата, премії за відсутність помилок, додаткові виплати за стаж	Комфортне робоче місце, гнучкий графік, корпоративні заходи, можливість внутрішнього переведення
Виробничий персонал (робітники, оператори)	Відрядна оплата, премії за перевиконання плану, винагорода за стаж	Безпека праці, можливість підвищення кваліфікації, публічне визнання (дошка пошани), заохочення від керівництва
Торговий персонал (менеджери з продажу, маркетологи)	Високі відсотки з продажів, бонуси за перевиконання плану, конкурси з призами	Тренінги з продажів, кар'єрний ріст, публічне визнання (наприклад, «Менеджер місяця»), мотиваційні зустрічі

Джерело: сформовано автором на основі [4, 18]

В цілому, найбільш дієві інструменти мотивації для різних категорій працівників визначаються їхніми професійними, віковими, статусними особливостями, а також форматом роботи. Ключовим фактором успіху стає гнучкість мотиваційної системи, яка дозволяє адаптувати інструменти до індивідуальних потреб та преференцій, забезпечуючи персоналізацію мотиваційного впливу в рамках єдиної корпоративної системи.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В ТОВ «ВКП «НОТЕХС»

2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «ВКП «НОТЕХС»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Виробничо-комерційне підприємство «НОТЕХС» було зареєстровано 12 грудня 2000 року зі статутним капіталом 11 800 грн і юридичною адресою у м. Суми. Протягом понад двох десятиліть підприємство позиціонує себе як комплексний забудовник, що поєднує в одній структурі видобуток та переробку будівельної сировини з виробництвом будівельних матеріалів, організацією будівництва та реалізацією готових об'єктів нерухомості. Ключовими напрямками діяльності є зведення житлових і нежитлових споруд, добувна та виробнича діяльність із глини, піску й гравію, виготовлення цегли й черепиці, а також оптова й роздрібна торгівля будівельними й сантехнічними матеріалами та комплексне обслуговування нерухомості.

Управлінську ланку очолює директор С. М. Романченко. Загальна чисельність персоналу підприємства становить близько 154 осіб. Виробнича база розташована в м. Суми, де і налагоджені процеси зберігання та обробки сировини й випуску готових будівельних виробів, що забезпечує гнучкість у виконанні замовлень різного масштабу та складності.

В цілому, ТОВ «ВКП «НОТЕХС» поєднує в собі вертикально інтегровану модель управління ресурсами, стабільну фінансову базу та досвід реалізації будівельних проєктів, що забезпечує міцні позиції на ринку Сумської області та можливість подальшого розвитку.

Управлінська схема ТОВ «ВКП «НОТЕХС» (Сумська область) побудована за класичною вертикальною структурою, де ключову роль відіграє директор

підприємства - Романченко Сергій Миколайович, який одночасно є його засновником і кінцевим бенефіціаром.

Таблиця 2.1 – Організаційно-управлінська структура ТОВ «ВКП «НОТЕХС»

Посада	ПІБ	Основні функції / Примітки
Засновник / Директор	Романченко С. М.	Керує підприємством, є кінцевим бенефіціаром
Головний бухгалтер	Зіміна Л.А.	Відповідає за фінансову звітність та бухгалтерський облік
Керівник дочірнього підприємства «ВІКОР»	Романченко М. С.	Очолює дочірнє підприємство, що спеціалізується на виробництві цегли та інших будівельних виробів
Виробничий відділ	—	Займається будівництвом житлових і нежитлових об'єктів
Проектно-архітектурний відділ	—	Розробляє проекти та архітектурні рішення
Відділ продажу та маркетингу	—	Відповідає за реалізацію об'єктів та просування компанії
Юридичний відділ	—	Забезпечує правовий супровід діяльності підприємства
Відділ постачання та логістики	—	Організовує закупівлі та логістичні процеси

Джерело: складено автором на основі аналітичної звітності ТОВ «ВКП «НОТЕХС»

Директор здійснює загальне керівництво компанією, координує роботу всіх структурних підрозділів і приймає стратегічні рішення. Фінансову діяльність підприємства контролює головний бухгалтер. Також у структурі компанії функціонують окремі відділи, зокрема виробничий, проектно-архітектурний, юридичний, відділ постачання та логістики, а також відділ продажу й маркетингу. Крім основної юридичної особи, підприємство має дочірнє підприємство «ВІКОР», яке спеціалізується на виробництві будівельних матеріалів. Така структура дозволяє ефективно поєднувати функції забудовника і виробника будівельних матеріалів, забезпечуючи повний цикл будівництва.

ТОВ «ВКП «НОТЕХС» є одним із провідних девелоперів у Сумській області, що забезпечує повний цикл будівництва - від видобутку сировини та виробництва будматеріалів до реалізації готової нерухомості та надання супутніх послуг. Основними видами продукції та комерційних послуг, які надає ТОВ «ВКП «НОТЕХС» та за які отримує прибуток, є наступні (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Основні види продукції та послуг ТОВ «ВКП «НОТЕХС»

Категорія	Найменування продукції / послуги
Будівельна продукція	- Багатопустотні плити перекриття - Залізобетонні вироби - Арматурні конструкції - Товарний бетон
Будівельні матеріали	- Повнотіла керамічна цегла М75–М100 - Сухі будівельні суміші - Металопластикові вікна та склопакети
Нерухомість	- Продаж квартир у новобудовах (ЖК Everest, ЖК Rafinad, ЖК Craft House) - Продаж комерційних приміщень
Будівельні послуги	- Генеральний підряд на будівництво житлових і нежитлових об'єктів - Спеціалізовані будівельні роботи
Проектні та архітектурні послуги	- Розробка проектної документації - Архітектурне проектування
Оренда та управління нерухомістю, консалтинг	- Надання в оренду власного чи орендованого майна - Управління нерухомим майном за винагороду

Джерело: складено автором на основі аналітичної звітності ТОВ «ВКП «НОТЕХС»

У таблиці 2.3 представлено дані щодо обсягів та структури товарної продукції та комерційних послуг ТОВ «ВКП «НОТЕХС» за 2022-2024 роки.

Таблиця 2.3 – Об'єми та структура товарної продукції та комерційних послуг ТОВ «ВКП «НОТЕХС»

Назва продукції / послуг	Рік						Відхилення (+,-) 2024 р. від 2022 р.	
	2022		2023		2024			
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
Будівельна продукція	7 016,7	22,0	8 138,1	19,0	10 666,7	21,0	3 650,1	52,0
Будівельні матеріали	4 784,1	15,0	7 709,8	18,0	9 142,9	18,0	4 358,8	91,1
Нерухомість	10 844,0	34,0	13 277,9	31,0	16 254,1	32,0	5 410,1	49,9
Будівельні послуги	4 465,2	14,0	6 424,8	15,0	8 127,0	16,0	3 661,9	82,0
Проектні та архітектурні послуги	1 913,6	6,0	2 141,6	5,0	2 539,7	5,0	626,1	32,7
Оренда та управління нерухомістю	1 275,8	4,0	2 998,2	7,0	2 539,7	5,0	1 263,9	99,1
Інші послуги (консалтинг)	1 594,7	5,0	2 141,6	5,0	1 523,8	3,0	-70,9	-4,4
Разом	31 894,0	100	42 832,0	100	50 794,0	100	18 900,0	59,3

Джерело: розраховано автором на основі аналітичної звітності ТОВ «ВКП «НОТЕХС»

Аналізуючи результати розрахунків об'ємів та структури товарної продукції та комерційних послуг ТОВ «ВКП «НОТЕХС» за період 2022-2024 років, можна спостерігати загальну позитивну динаміку розвитку підприємства. Загальний обсяг товарної продукції та послуг зріс з 31 894,0 тис. грн. у 2022 році до 50 794,0 тис. грн. у 2024 році, що становить приріст на 18 900,0 тис. грн. або 59,3%. Це свідчить про стабільне зростання діяльності компанії протягом досліджуваного періоду.

Структура товарної продукції ТОВ «ВКП «НОТЕХС» станом на 2024 рік нами представлена на рис. 2.1.

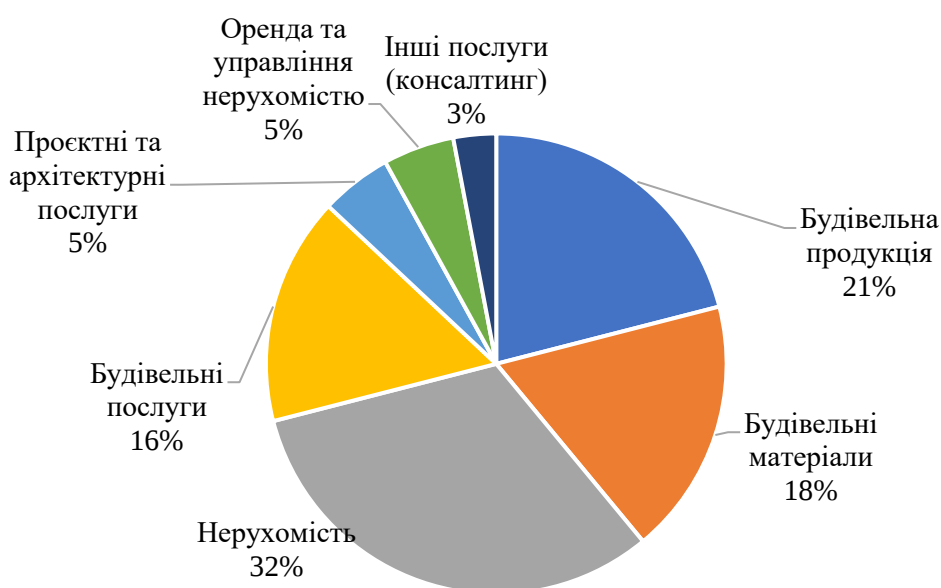


Рисунок 2.1 - Структура товарної продукції ТОВ «ВКП «НОТЕХС» станом на 2024 рік, %

Джерело: побудовано автором на основі аналітичної звітності ТОВ «ВКП «НОТЕХС»

У структурі товарної продукції та послуг найбільшу частку займає нерухомість, яка в 2024 році склала 32% (16 254,1 тис. грн.), збільшившись на 5 410,1 тис. грн. або 49,9% порівняно з 2022 роком. Наступною за значимістю є будівельна продукція, частка якої в 2024 році становила 21% (10 666,7 тис. грн.), зі зростанням на 3 650,1 тис. грн. або 52,0% порівняно з 2022 роком. Будівельні матеріали та будівельні послуги також демонструють значне зростання, посідаючи 18% та 16% у загальній структурі відповідно в 2024 році.

Особливо помітне зростання спостерігається у сегменті оренди та управління нерухомістю, який демонструє приріст на 1 263,9 тис. грн. або 99,1%, майже подвоївши показники 2022 року. Значне зростання також відбулося у сегменті будівельних матеріалів – на 4 358,8 тис. грн. або 91,1%, та будівельних послуг – на 3 661,9 тис. грн. або 82,0%. Єдиною категорією, яка показала негативну динаміку, є інші послуги (консалтинг), де спостерігається незначне зменшення на 70,9 тис. грн. або 4,4% порівняно з 2022 роком, а також зменшення частки у загальній структурі з 5% до 3%.

Загалом, аналіз результатів розрахунків свідчить про успішний розвиток підприємства ТОВ «ВКП «НОТЕХС» протягом 2022-2024 років, з фокусом на нерухомість та будівельну діяльність як ключові напрямки бізнесу. Компанія демонструє стабільне зростання у більшості сегментів, що вказує на ефективну стратегію розвитку та адаптацію до ринкових умов. Суттєве зростання у сфері оренди та управління нерухомістю, а також будівельних матеріалів і послуг свідчить про розширення діяльності компанії та підвищення її конкурентоспроможності на ринку.

ТОВ «ВКП «НОТЕХС» у своїй комерційній діяльності використовує сучасні виробничі засоби, що дозволяють компанії підтримувати достатню ефективність та конкурентоспроможність на будівельному ринку та ринку супутніх послуг. Основними елементами виробничої інфраструктури є спеціалізоване будівельне обладнання, пакувальні лінії, транспортні засоби та інше обладнання, які забезпечують безперервний технологічний процес.

Для логістики та транспортування сировини та готової продукції ТОВ «ВКП «НОТЕХС» використовує власний автопарк, що включає вантажні автомобілі та спеціалізовану техніку, а також користується послугами зовнішніх перевізників для доставки на віддалені ринки. Крім того, компанія інвестує в інформаційні технології, такі як ERP-системи та програми аналітики, що дозволяють ефективно керувати запасами, контролювати виробничі процеси та аналізувати ринкові тенденції. Таким чином, ТОВ «ВКП «НОТЕХС» розвиває свою виробничу базу, поєднуючи традиційні методи з сучасними технологіями,

що забезпечує стабільність виробництва, високу продуктивність та можливість масштабування бізнесу.

Аналізуючи динаміку та структуру основних виробничих засобів ТОВ «ВКП «НОТЕХС» за період 2022-2024 років, можна спостерігати загальну тенденцію до зменшення вартості основних виробничих засобів підприємства. Загальна вартість матеріальних основних активів зменшилась з 33 382,0 тис. грн. у 2022 році до 25 515,0 тис. грн. у 2024 році, що становить зменшення на 7 867,0 тис. грн. або 23,6%. Це свідчить про значне скорочення матеріальної бази підприємства протягом досліджуваного періоду (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Динаміка та структура основних виробничих засобів ТОВ «ВКП «НОТЕХС»

Назва	Рік			Відхилення (+,-) 2024 р. від 2022 р.	
	2022	2023	2024	тис.грн.	%
Будинки і споруди	7 110,4	5 561,8	5 332,6	-1 777,7	-25,0
Машини і обладнання	11 884,0	10 378,2	9 542,6	-2 341,4	-19,7
Транспортні засоби	8 045,1	6 737,2	6 200,1	-1 844,9	-22,9
Інструменти, прилади, інвентар	4 106,0	3 870,3	2 755,6	-1 350,4	-32,9
Інші основні засоби	1 402,0	1 318,8	867,5	-534,5	-38,1
Інші необоротні матеріальні засоби	834,6	802,7	816,5	-18,1	-2,2
Матеріальні основні активи, разом	33 382,0	28 669,0	25 515,0	-7 867,0	-23,6

Джерело: розраховано автором на основі аналітичної звітності ТОВ «ВКП «НОТЕХС»

Найбільшу частку в структурі основних виробничих засобів у 2024 році займають машини і обладнання, вартість яких становить 9 542,6 тис. грн., хоча їх вартість також зменшилась на 2 341,4 тис. грн. або 19,7% порівняно з 2022 роком. Друге місце за вартістю посідають транспортні засоби, які у 2024 році становили 6 200,1 тис. грн., зменшившись на 1 844,9 тис. грн. або 22,9% порівняно з 2022 роком. Будинки і споруди займають третє місце з вартістю 5 332,6 тис. грн. у 2024 році, зменшившись на 1 777,7 тис. грн. або 25,0% порівняно з 2022 роком. Загалом, аналіз результатів розрахунків свідчить про значне

зменшення вартості основних виробничих засобів ТОВ «ВКП «НОТЕХС» протягом 2022-2024 років.

Ефективність управління основними виробничими фондами оцінюється за допомогою таких показників, як фондівіддача, фондомісткість та фондоозброєність (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Ефективність управління основними виробничими фондами ТОВ «ВКП «НОТЕХС»

Показники	Роки			Відхилення 2024/2022	
	2022	2023	2024	Абсолютні	Відносні, %
Фондовіддача, тис.грн.	0,91	1,38	1,87	0,96	105,9
Фондомісткість, тис.грн.	1,10	0,72	0,53	-0,56	-51,4
Фондоозброєність, тис.грн.	221,7	224,8	268,2	46,58	21,0

Джерело: розраховано автором на основі аналітичної звітності ТОВ «ВКП «НОТЕХС»

Аналізуючи показники ефективності управління основними виробничими фондами ТОВ «ВКП «НОТЕХС» за період 2022-2024 років, можна відзначити суттєве покращення використання основних засобів підприємства. Фондовіддача, яка відображає обсяг продукції, що припадає на одиницю вартості основних виробничих фондів, зросла з 0,91 тис. грн. у 2022 році до 1,87 тис. грн. у 2024 році, що становить абсолютне зростання на 0,96 тис. грн. або 105,9% у відносному виразі. Таке значне зростання фондівіддачі свідчить про суттєве підвищення ефективності використання основних фондів підприємства.

Одночасно з цим спостерігається зменшення фондомісткості, яка показує вартість основних засобів, необхідних для виробництва одиниці продукції. Цей показник зменшився з 1,10 тис. грн. у 2022 році до 0,53 тис. грн. у 2024 році, що становить абсолютне зменшення на 0,56 тис. грн. або 51,4% у відносному виразі. Зниження фондомісткості є позитивним фактором, оскільки вказує на економію ресурсів основних фондів при виробництві продукції.

Фондоозброєність, яка характеризує вартість основних фондів, що припадає на одного працівника, також демонструє позитивну динаміку. Цей показник зріс з 221,7 тис. грн. у 2022 році до 268,2 тис. грн. у 2024 році, що становить

абсолютне зростання на 46,58 тис. грн. або 21,0% у відносному виразі. Збільшення фондоозброєності свідчить про підвищення технічної оснащеності праці та потенційно може сприяти підвищенню продуктивності праці працівників підприємства.

Загалом, аналіз результатів розрахунків свідчить про значне підвищення ефективності управління основними виробничими фондами ТОВ «ВКП «НОТЕХС» протягом досліджуваного періоду.

Динаміку основних економічних показників діяльності ТОВ «ВКП «НОТЕХС» нами представлено в табл. 2.6.

Таблиця 2.6 – Основні економічні показники діяльності ТОВ «ВКП «НОТЕХС»

Показник	Рік			Динаміка	
	2022	2023	2024	абсолютна	відносна, %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	31 894,0	42 832,0	50 794,0	18 900,0	59,3
Інші операційні доходи	801,0	2 524,0	2 385,0	1 584,0	197,8
Інші доходи	21 544,0	19 489,0	9 796,0	-11 748,0	-54,5
Разом доходи	54 239,0	64 845,0	62 975,0	8 736,0	16,1
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	29 273,0	41 629,0	41 689,0	12 416,0	42,4
Інші операційні витрати	3 275,0	3 211,0	3 246,0	-29,0	-0,9
Інші витрати	20 128,0	16 324,0	8 054,0	-12 074,0	-60,0
Разом витрати	52 676,0	61 164,0	52 989,0	313,0	0,6
Фінансовий результат до оподаткування	1 563,0	3 681,0	9 986,0	8 423,0	538,9
Податок на прибуток	281,0	663,0	1 797,0	1 516,0	539,5
Чистий прибуток (збиток)	1 282,0	3 018,0	8 189,0	6 907,0	538,8
Рівень рентабельності, %	4,38	7,25	19,64	-	15,3 п.п.

Джерело: розраховано автором на основі аналітичної звітності ТОВ «ВКП «НОТЕХС»

Аналіз основних економічних показників діяльності ТОВ «ВКП «НОТЕХС» за період 2022-2024 років демонструє суттєве покращення фінансових результатів підприємства. Чистий дохід від реалізації продукції зріс з 31 894,0 тис. грн. у 2022 році до 50 794,0 тис. грн. у 2024 році, що становить

приріст на 18 900,0 тис. грн. або 59,3%. Загальна сума доходів зросла з 54 239,0 тис. грн. до 62 975,0 тис. грн., що становить абсолютний приріст на 8 736,0 тис. грн. або 16,1%.

Щодо витрат підприємства, собівартість реалізованої продукції зросла з 29273,0 тис. грн. до 41 689,0 тис. грн., що становить збільшення на 12 416,0 тис. грн. або 42,4%. Однак темпи зростання собівартості є нижчими, ніж темпи зростання чистого доходу від реалізації, що є позитивним фактором (рис. 2.2).

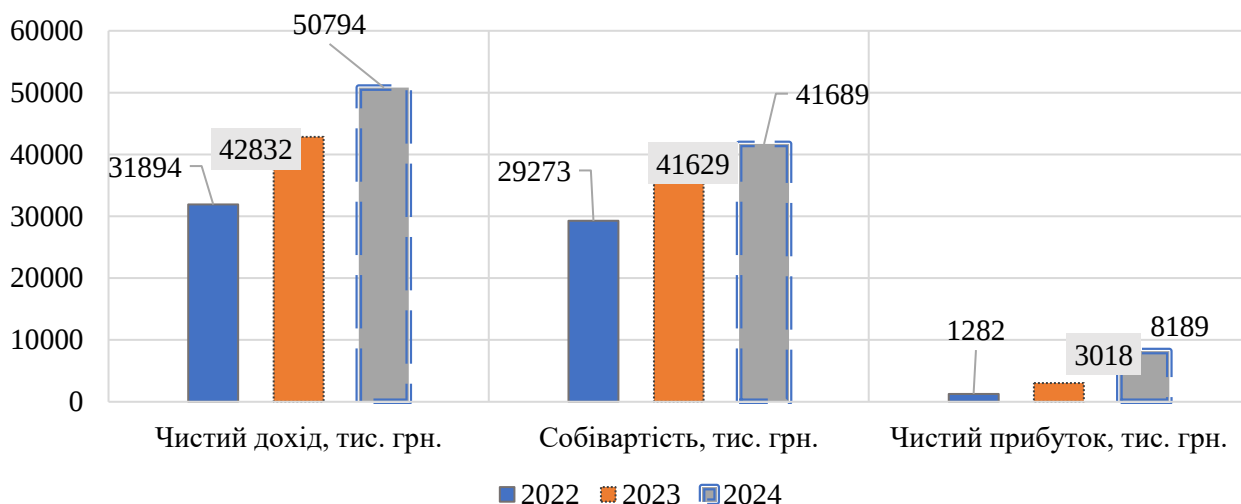


Рисунок 2.2 – Динаміка основних фінансових показників ТОВ «ВКП «НОТЕХС»

Джерело: побудовано автором на основі аналітичної звітності ТОВ «ВКП «НОТЕХС»

Особливо варто відзначити суттєве підвищення рівня рентабельності підприємства, який зріс з 4,38% у 2022 році до 19,64% у 2024 році, демонструючи абсолютне збільшення на 15,3 процентних пункти. Це свідчить про значне підвищення ефективності діяльності підприємства та його інвестиційної привабливості.

Загалом, аналіз результатів розрахунків свідчить про суттєве покращення фінансово-економічного стану ТОВ «ВКП «НОТЕХС» протягом досліджуваного періоду. Підприємство демонструє стабільне зростання доходів від основної діяльності при відносно стабільному рівні загальних витрат, що забезпечує значне збільшення прибутковості.

2.2 Оцінка існуючої системи мотивації та стимулювання працівників

Повномасштабна військова агресія РФ проти України значно вплинула на діяльність ТОВ «ВКП «НОТЕХС», створивши низку викликів як для операційної діяльності, так і для системи мотивації персоналу. В умовах воєнного стану підприємство зіткнулося з порушенням логістичних ланцюгів, дефіцитом сировини та матеріалів, зростанням вартості енергоносіїв, що призвело до зниження виробничих потужностей та фінансової стабільності. Часткове або повне припинення роботи деяких об'єктів, евакуація персоналу з небезпечних регіонів, а також мобілізація окремих співробітників значно ускладнили підтримку безперервності виробничих процесів.

Ці обставини безпосередньо вплинули на систему мотивації персоналу, яка змушена адаптуватися до нових реалій. З одного боку, підприємство зберегло базові соціальні гарантії та виплати, щоб підтримати працівників у складний період. З іншого боку, економічні труднощі обмежили можливості для традиційних матеріальних стимулів, таких як премії або підвищення заробітної плати. У відповідь на це компанія зробила акцент на нематеріальній мотивації, зокрема на підтримці психологічного стану співробітників, гнучкому графіку роботи для тих, хто перебуває у складніших умовах, а також на розвитку корпоративної солідарності.

Водночас війна сприяла переосмисленню цінностей у колективі, зробивши актуальними такі фактори, як безпека, стабільність і взаємодопомога. Багато працівників, які залишилися в компанії, високо оцінюють саме ці аспекти, що дозволяє підприємству підтримувати лояльність персоналу, незважаючи на обмежені фінансові ресурси. Крім того, у деяких випадках ТОВ «ВКП «НОТЕХС» вдалося знайти нові можливості для розвитку, такі як участь у відбудові інфраструктури або переорієнтація на внутрішній ринок, що відкрило перспективи для мотивації працівників через участь у соціально значущих проектах. Таким чином, хоча війна створила серйозні виклики для функціонування підприємства та його системи мотивації, вона також стала

каталізатором адаптації, сприяючи пошуку нових підходів до управління персоналом, які ґрунтуються на стійкості, взаємній підтримці та соціальній відповідальності. Ці зміни можуть стати основою для більш гнучкої та людської системи мотивації в майбутньому, навіть після закінчення активних бойових дій.

На сьогоднішній день компанія обмежено використовує поєднання матеріальних і нематеріальних методів стимулювання, таких як конкурентна заробітна плата, преміальні виплати за досягнення ключових показників, корпоративні програми підтримки та навчання. Існують і інші проблеми, зокрема недостатня гнучкість системи мотивації для різних категорій працівників, що іноді призводить до зниження залученості окремих співробітників.

На основі даних таблиці 2.7, можна зробити наступний аналіз ситуації з мотивацією персоналу в даному підприємстві.

Таблиця 2.7 – Динаміка витрат на оплату праці та соціальні заходи в ТОВ «ВКП «НОТЕХС»

Стаття витрат	Роки			У динаміці	
	2022	2023	2024	Тис. грн.	%
Витрати на оплату праці	13 602,0	11 416,0	10 250,0	-3 352,0	-25
Відрахування на соціальні заходи	3 097,0	2 494,0	2 241,0	-856,0	-28
Разом	16 699,0	13 910,0	12 491,0	-4 208,0	-25

Джерело: розраховано автором на основі аналітичної звітності ТОВ «ВКП «НОТЕХС»

Протягом аналізованого періоду спостерігається стійка негативна динаміка витрат підприємства на персонал. Так, витрати на оплату праці зменшились з 13 602,0 тис. грн. у 2022 році до 10 250,0 тис. грн. у 2024 році, що в абсолютному вираженні становить зменшення на 3 352,0 тис. грн., або на 25% за три роки. Це свідчить про суттєве скорочення фонду оплати праці підприємства, що може бути пов'язано як зі зменшенням чисельності персоналу, так і з можливим зниженням рівня заробітної плати працівників.

Відповідно до зменшення фонду оплати праці, скоротились і відрахування на соціальні заходи з 3 097,0 тис. грн. у 2022 році до 2 241,0 тис. грн. у 2024 році, що у відсотковому вираженні складає 28% зниження. Загальна сума витрат на

персонал (оплата праці та соціальні відрахування) зменшилась з 16 699,0 тис. грн. до 12 491,0 тис. грн., тобто на 4 208,0 тис. грн. або на 25%.

Така динаміка вказує на те, що система мотивації персоналу в ТОВ «ВКП «НОТЕХС» знаходиться у кризовому стані. Зменшення витрат на оплату праці свідчить про скорочення матеріальних стимулів для працівників, що негативно впливає на їхню трудову мотивацію та продуктивність. Зменшення відрахувань на соціальні заходи також свідчить про скорочення соціального пакету для працівників, що є важливим елементом нематеріальної мотивації.

Загалом, негативна динаміка обох показників вказує на те, що підприємство не інвестує достатньо ресурсів у людський капітал, що може призвести до зниження лояльності персоналу, підвищення плинності кадрів, втрати кваліфікованих спеціалістів та, як наслідок, до зниження якості робіт та конкурентоспроможності підприємства на ринку будівельних послуг.

Таблиця 2.8 – Аналіз ефективності використання трудових ресурсів в ТОВ «ВКП «НОТЕХС»

Показники	Роки			Відхилення 2023/2021	
	2022	2023	2024	Абсолютні	Відносні, %
Обсяг робіт, тис. грн.	29273,0	41629,0	41689,0	12416,0	42,4
Вартість валової продукції, тис.грн.	31894,0	42832,0	50794,0	18900,0	59,3
Середньорічна чисельність працівників, чол.	158	138	101	-57,0	-36,1
Відпрацьовано людино-годин усіма працівниками облікового складу	318528	278208	203616	-114912,0	-36,1
Витрати робочого часу, людино-днів	39816	34776	25452	-14364,0	-36,1
Фонд оплати праці, тис. грн.	13602,0	11416,0	10250,0	-3352,0	-24,6
Середньомісячна заробітна плата, грн.	7174,1	6893,7	8457,1	1283,0	17,9
Продуктивність праці, тис. грн./особу	201,86	310,38	502,91	301,1	149,1
Продуктивність праці, тис. грн./особу (за обсягами)	185,27	301,66	412,76	227,5	122,8
Середньогодинний виробіток, грн./людино-год.	100,13	153,96	249,46	149,3	149,1

Джерело: розраховано автором на основі аналітичної звітності ТОВ «ВКП «НОТЕХС»

Аналіз показників ефективності використання трудових ресурсів в ТОВ «ВКП «НОТЕХС» за період 2022-2024 років демонструє суттєві зміни у діяльності підприємства, які мають безпосередній вплив на систему мотивації персоналу. Обсяг робіт збільшився з 29273,0 тис. грн. у 2022 році до 41689,0 тис. грн. у 2024 році, що становить зростання на 42,4%. Водночас вартість валової продукції зросла ще більшими темпами – на 59,3%, з 31894,0 тис. грн. до 50794,0 тис. грн. Ці показники свідчать про позитивну динаміку розвитку підприємства та зростання його ринкової активності.

На фоні зростання обсягів робіт та вартості валової продукції відбувається суттєве скорочення трудових ресурсів. Середньорічна чисельність працівників зменшилась з 158 осіб у 2022 році до 101 особи у 2024 році, що становить скорочення на 36,1%. Таке значне скорочення персоналу при одночасному зростанні обсягів робіт вказує на суттєву інтенсифікацію праці та підвищення навантаження на кожного працівника.

Фонд оплати праці за цей період зменшився з 13602,0 тис. грн. до 10250,0 тис. грн., тобто на 24,6%. Проте середньомісячна заробітна плата зросла з 7174,1 грн. до 8457,1 грн., що становить приріст на 17,9%. Це свідчить про те, що, незважаючи на загальне скорочення витрат на персонал, підприємство забезпечило незначне зростання рівня оплати праці для тих працівників, які залишились.

Аналізуючи ці показники в контексті системи мотивації персоналу, можна зробити висновок, що в ТОВ «ВКП «НОТЕХС» відбувається трансформація підходів до управління трудовими ресурсами. Підприємство обрало стратегію оптимізації чисельності персоналу з одночасним підвищенням ефективності його використання. Збільшення середньомісячної заробітної плати на 17,9% при скороченні загального фонду оплати праці на 24,6% вказує на те, що підприємство прагне зберегти найбільш продуктивних працівників, забезпечуючи їм більш високий рівень матеріальної винагороди.

Водночас суттєве зростання продуктивності праці (більш ніж удвічі) може свідчити про надмірну інтенсифікацію праці, що потенційно може призвести до

професійного вигорання, зниження якості робіт та підвищення плинності кадрів через надмірне навантаження. Ця ситуація вимагає збалансованого підходу до системи мотивації, яка має включати не лише матеріальні стимули у вигляді підвищення заробітної плати, але й елементи нематеріальної мотивації, спрямовані на зниження стресового навантаження та підвищення задоволеності працею.

Внаслідок повномасштабного вторгнення РФ ТОВ «ВКП «НОТЕХС» змушене було суттєво трансформувати свою систему мотивації персоналу, скасувавши або обмеживши низку ключових стимулюючих заходів. Найбільш відчутними втратами стали відмова від щорічних премій, корпоративних заходів і пільгового кредитування, що було зумовлено гострою фінансовою кризою та необхідністю перерозподілу коштів на критичні потреби виробництва. Соціальні пакети, такі як медичне страхування та подарунки для дітей працівників, також зазнали скорочень, оскільки компанія зосередилася на підтримці базових гарантій заробітної плати та безпеки персоналу (табл. 2.9).

Таблиця 2.9 – Мотиваційні заходи в ТОВ «ВКП «НОТЕХС» до та після повномасштабного вторгнення РФ

Мотиваційні заходи	Статус після 24.02.2022	Причина змін
Щорічні премії за підсумками року	Скорочено або відкладено	Фінансові обмеження через економічну кризу
Корпоративні заходи (тімблдинги, свята)	Відмінені	Воєнний стан, безпекова ситуація
Додаткові медичні страховки	Частково обмежені	Зростання вартості послуг, оптимізація витрат
Програми навчання за кордоном	Призупинені	Неможливість виїзду, переорієнтація на онлайн-формати
Пільгові кредити для працівників	Скасовані	Високі ризики, нестабільність економіки
Премії за інноваційні пропозиції	Зменшені	Перерозподіл коштів на критичні потреби
Оплачувані відпустки поза графіком	Обмежені	Необхідність підтримки безперервності виробництва
Подарунки дітям працівників (на Новий рік, 1 вересня)	Скасовані	Економія коштів, гуманітарний фокус на допомогу ЗСУ та постраждалим

Джерело: розраховано автором на основі аналітичної звітності ТОВ «ВКП «НОТЕХС»

Через війну компанія змушена була переглянути мотиваційну політику, скоротивши або відмінивши низку заходів, що потребували значних фінансових витрат або були неможливі через безпекові обмеження. Натомість акцент зроблено на:

- психологічній підтримці працівників;
- гнучкому графіку для мобілізованих та переселенців;
- внутрішніх програмах взаємодопомоги.

Ця трансформація мотиваційної системи демонструє адаптивність підприємства до кризових умов, де пріоритетами стали не фінансові винагороди, а соціальна відповідальність, стабільність і колективна стійкість. Подібний підхід може стати основою для більш гнучкої та соціально орієнтованої моделі мотивації в повоєнний період.

На основі аналітичних даних та поточної ситуації в Україні нами проведено SWOT-аналіз системи мотивації персоналу ТОВ «ВКП «НОТЕХС» (табл. 2.9).

Таблиця 2.10 – SWOT-аналіз системи мотивації персоналу ТОВ «ВКП «НОТЕХС»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
• Зростання середньомісячної заробітної плати на 17,9%	• Скорочення загального фонду оплати праці на 24,6%
• Значне підвищення продуктивності праці (на 149,1%)	• Суттєве зменшення чисельності персоналу (на 36,1%)
• Збільшення обсягу робіт та вартості валової продукції	• Зменшення витрат на соціальні заходи (на 28%)
• Підвищена матеріальна мотивація для найбільш продуктивних працівників	• Надмірна інтенсифікація праці, що може призводити до професійного вигорання
• Оптимізація використання трудових ресурсів	• Можливе зниження якості робіт через надмірне навантаження
• Зростання середньогодинного виробітку	• Відсутність збалансованого підходу до матеріальної та нематеріальної мотивації
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
• Розвиток будівельної галузі у зв'язку з післявоєнною відбудовою	• Продовження військової агресії РФ, що створює нестабільність робочого процесу
• залучення грантових та міжнародних коштів на відбудову	• Міграція кваліфікованих кадрів за кордон через військові дії
• Впровадження інноваційних підходів до мотивації персоналу	• Дефіцит кваліфікованих спеціалістів на ринку праці будівельної галузі
• Удосконалення системи нематеріальної мотивації	• Економічна нестабільність, зростання інфляції, що знецінює підвищення заробітної плати

Продовження таблиці 2.10

Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
• Створення безпечних умов праці як елемент мотивації в умовах воєнного стану	• Логістичні проблеми та перебої з постачанням будівельних матеріалів
• Розвиток корпоративної соціальної відповідальності	• Підвищені ризики для працівників при роботі в зонах, близьких до бойових дій
• Участь у проєктах відбудови критичної інфраструктури	• Психологічне напруження персоналу через постійний стрес воєнного часу
• Підвищення іміджу роботодавця як соціально відповідальної компанії	• Ризик втрати об'єктів будівництва внаслідок ракетних обстрілів

Джерело: сформовано автором

SWOT-аналіз показує, що підприємство має суттєві досягнення в підвищенні продуктивності праці та оптимізації використання трудових ресурсів, але одночасно стикається зі значними викликами, пов'язаними з надмірною інтенсифікацією праці та скороченням витрат на персонал.

В умовах військової агресії рф відкриваються нові можливості для будівельної галузі, пов'язані з майбутньою відбудовою країни та залученням міжнародних коштів. Водночас підприємство стикається з серйозними загрозами, такими як міграція кваліфікованих кадрів за кордон, логістичні проблеми та підвищені ризики для працівників.

2.3 Дослідження динаміки персоналу на підприємстві

Дослідження динаміки персоналу на підприємстві є важливим індикатором ефективності системи мотивації, оскільки відображає реальний вплив стимулюючих заходів на поведінку та стабільність колективу. Високий рівень плинності кадрів, особливо серед кваліфікованих фахівців, може свідчити про недостатню ефективність мотиваційних механізмів, тоді як стабільний чи зростаючий показник лояльності працівників підтверджує їхню задоволеність умовами праці та стимулами.

Крім того, дослідження динаміки допомагає виявити «вузькі місця» системи мотивації. Так, зростання кількості внутрішніх переведень може

вказувати на прагнення співробітників до розвитку, яке не задовольняється в поточній позиції, тоді як збільшення середнього стажу роботи в компанії свідчить про успішність довгострокових мотиваційних програм.

Таблиця 2.11 – Дослідження динаміки персоналу ТОВ «ВКП «НОТЕХС» за віком

Група	Чисельність, чол.			Структура, у %			У динаміці, чол.	Темп зростання, %
	2022 рік	2023 рік	2024 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік		
до 27 включно	3	2	2	2	1	2	-1	63
28-49	27	25	9	17	18	9	-18	34
50-54	54	49	17	34	35	17	-37	32
55 -60	35	29	44	22	21	44	9	127
60 років і старше	40	34	29	25	24	29	-11	73
Разом:	158	138	101	100	100	100	-57	64

Джерело: розраховано автором на основі аналітичної звітності ТОВ «ВКП «НОТЕХС»

Дослідження динаміки персоналу ТОВ «ВКП «НОТЕХС» за 2022-2024 роки демонструє суттєві зміни в кадровому складі підприємства. Загальна чисельність працівників скоротилася на 57 осіб (36%), з 158 до 101 особи, що свідчить про значне зменшення трудових ресурсів. Найбільшого скорочення зазнали середні вікові групи: у категорії 28-49 років чисельність зменшилася на 18 осіб (66%), а в категорії 50-54 років – на 37 осіб (68%). Водночас спостерігається суттєве збільшення кількості працівників віком 55-60 років – на 9 осіб (27%). Найменших змін зазнала наймолодша вікова група (до 27 років), яка скоротилася лише на 1 особу.

Вікова структура персоналу зазнала критичних змін. Якщо у 2022 році переважали працівники середнього та передпенсійного віку (категорії 50-54 роки становили 34%), то у 2024 році найбільшу частку складають працівники віком 55-60 років (44%). Частка молодих спеціалістів залишається критично низькою – лише 2%. Такі зміни свідчать про старіння кадрового складу підприємства та проблеми із залученням молодих фахівців.

В умовах військової агресії рф проти України спостережувані тенденції набувають особливого значення. Скорочення персоналу також пов'язане з мобілізацією працівників до лав ЗСУ, вимушеною міграцією, та із загальним погіршенням економічної ситуації в будівельній галузі через воєнні дії. Відтік працівників продуктивного віку обумовлений пошуком більш стабільного та безпечного місця роботи або вищої заробітної плати. Водночас старші працівники демонструють вищу лояльність до підприємства через обмежені можливості працевлаштування та потребу в стабільному доході.

Структурний аналіз виявляє тривожну тенденцію до зниження освітнього рівня персоналу. Якщо у 2022 році працівники з вищою освітою (бакалаври та магістри) складали 36% колективу, то у 2024 році їхня частка скоротилася до 21%. Водночас частка працівників із середньою професійною освітою зросла з 35% до 41%, а з іншими видами освіти – з 29% до 38%. Такі структурні зміни свідчать про втрату підприємством насамперед висококваліфікованих фахівців з вищою освітою (табл. 2.12).

Таблиця 2.12 – Дослідження динаміки персоналу ТОВ «ВКП «НОТЕХС» за освітою

Група	Чисельність, чол.			Структура, у %			У динаміці, чол.	Темп зростання, %
	2022 рік	2023 рік	2024 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік		
вища: бакалавр	19	22	9	12	16	9	-10	48
вища: магістр	38	26	12	24	19	12	-26	32
середня професійна	55	54	41	35	39	41	-14	75
інша	46	36	38	29	26	38	-7	84
Разом:	158	138	101	100	100	100	-57	64

Джерело: розраховано автором на основі аналітичної звітності ТОВ «ВКП «НОТЕХС»

В умовах військової агресії рф проти України спостережувані зміни освітньої структури персоналу набувають додаткових вимірів. Висококваліфіковані фахівці з вищою освітою мають ширші можливості для мобільності та адаптації до кризових умов, тому їх відтік може бути пов'язаний

як з призовом до військової служби, так і з пошуком більш безпечних та економічно стабільних місць роботи, зокрема за кордоном. Водночас, працівники із середньою професійною та іншими видами освіти часто демонструють вищу лояльність до роботодавця через обмежені альтернативи працевлаштування.

Структурні зміни кадрового складу за стажем роботи демонструють критичну тенденцію до зростання частки найбільш досвідчених працівників. Якщо у 2022 році співробітники зі стажем понад 10 років становили 29% колективу, то у 2024 році їхня частка зросла до 46%. Водночас частка працівників зі стажем до 3-х років скоротилася з 11% до 4%, а зі стажем 4-6 років – з 32% до 17%. Такі зміни вказують на «старіння» колективу не лише за віком, але й за стажем роботи, та свідчать про проблеми із залученням і утриманням нових співробітників (табл. 2.13).

Таблиця 2.13 – Дослідження динаміки персоналу ТОВ «ВКП «НОТЕХС» за стажем роботи

Група	Чисельність, чол.			Структура, у %			У динаміці, чол.	Темп зростання, %
	2022 рік	2023 рік	2024 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік		
до 3-х років	17	14	4	11	11	4	-13	25
4-6 років	51	39	18	32	28	17	-33	35
7-10 років	44	43	33	28	31	33	-11	75
більше 10-ти років	46	42	46	29	30	46	0	100
Разом:	158	138	101	100	100	100	-57	64

Джерело: розраховано автором на основі аналітичної звітності ТОВ «ВКП «НОТЕХС»

В умовах військової агресії РФ проти України такий розподіл персоналу за стажем має особливе підґрунтя. Працівники з меншим стажем роботи, як правило, є молодшими за віком, тому вони частіше підпадають під мобілізацію до лав ЗСУ або виїжджають за кордон через безпекові міркування. Крім того, в умовах економічної нестабільності та підвищеної тривожності працівники з меншим досвідом роботи в компанії та меншою емоційною прив'язаністю до

колективу більш схильні до зміни місця роботи в пошуках кращих умов або вищої заробітної плати.

Таблиця 2.14 – Загальна динаміка руху кадрів в ТОВ «ВКП «НОТЕХС»

Показники руху кадрів	Чисельність, чол.		
	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Облікова чисельність працівників, чол.	158	138	101
Кількість прийнятих працівників, чол.	3	9	7
Кількість звільнених працівників з усіх причин, чол.	23	46	17
в т.ч. за власним бажанням	19	32	12
кількість звільнених працівників за ініціативою керівництва	4	14	5
Коефіцієнти руху кадрів:			
обороту з прийому	0,02	0,07	0,07
обороту з вибуття	0,15	0,33	0,17
плинності	0,11	0,11	0,04
стабільності	0,89	0,90	0,96
загального обороту	-0,13	-0,27	-0,10

Джерело: розраховано автором на основі аналітичної звітності ТОВ «ВКП «НОТЕХС»

Дослідження показників руху персоналу виявляє низьку динаміку найму: у 2022 році було прийнято лише 3 нових працівники, у 2023 році – 9 осіб, а у 2024 році – 7 осіб. Водночас спостерігається значна кількість звільнень: у 2022 році підприємство залишили 23 особи, у 2023 році – 46 осіб, а у 2024 році – 17 осіб. Найвища інтенсивність звільнень зафіксована у 2023 році, що може бути пов'язано з посиленням військових дій та погіршенням економічної ситуації.

Коефіцієнти руху кадрів надають важливу інформацію про стан системи мотивації персоналу. Коефіцієнт обороту з прийому залишається критично низьким: 0,02 у 2022 році, зростаючи до 0,07 у 2023 та 2024 роках, що свідчить про обмежену здатність підприємства залучати нові кадри.

Особливу увагу привертає динаміка коефіцієнта плинності кадрів, який відображає частку звільнень за власним бажанням. Цей показник становив 0,11 у 2022 та 2023 роках, але суттєво знизився до 0,04 у 2024 році, що може свідчити про покращення умов праці або підвищення лояльності працівників до підприємства. Водночас, необхідно враховувати, що зниження плинності

відбувається на фоні загального скорочення чисельності персоналу, тому може відображати не стільки покращення мотиваційних механізмів, скільки підвищення цінності стабільного місця роботи в умовах економічної кризи.

Коефіцієнт стабільності кадрів показує позитивну динаміку: 0,89 у 2022 році, 0,90 у 2023 році та 0,96 у 2024 році. Це вказує на зростання частки працівників, які залишаються на підприємстві протягом року, що є позитивним фактором для збереження кадрового потенціалу. Проте, враховуючи загальне скорочення чисельності персоналу, зростання стабільності може бути наслідком підвищення лояльності найбільш досвідчених працівників, тоді як менш досвідчені кадри з більшою ймовірністю залишають підприємство.

Коефіцієнт загального обороту демонструє від'ємні значення протягом усього періоду: -0,13 у 2022 році, -0,27 у 2023 році та -0,10 у 2024 році. Це підтверджує стійку тенденцію до скорочення персоналу, хоча інтенсивність цього процесу дещо знизилась у 2024 році порівняно з 2023 роком.

Аналіз показників руху кадрів дозволяє зробити висновок про наявність серйозних проблем у системі мотивації персоналу ТОВ «ВКП «НОТЕХС». Висока частка звільнень за власним бажанням, особливо у 2022 та 2023 роках, свідчить про недостатню ефективність мотиваційних механізмів для утримання працівників. Низький коефіцієнт обороту з прийому вказує на проблеми із залученням нових кадрів, що може бути пов'язано з неконкурентоспроможною системою оплати праці, відсутністю перспектив професійного розвитку або недостатніми соціальними гарантіями.

В умовах військової агресії РФ проти України виявлені тенденції можуть бути частково обумовлені об'єктивними факторами: мобілізацією працівників до лав ЗСУ, вимушеною міграцією, загальним спадом у будівельній галузі через безпекові ризики та економічну кризу. Водночас, посилення коефіцієнта стабільності та зниження плинності кадрів у 2024 році може свідчити про початок адаптації підприємства до умов воєнного часу та вдосконалення системи мотивації для утримання ключових працівників.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ В ТОВ «ВКП «НОТЕХС»

Формування ефективної системи мотивації персоналу в ТОВ «ВКП «НОТЕХС» зумовлене критичними змінами в кадровому складі підприємства, які виявлені під час дослідження. Так, значне скорочення загальної чисельності працівників на 36% (з 158 до 101 особи) за 2022-2024 роки, особливо серед молодих спеціалістів та фахівців з вищою освітою, вказує на серйозні недоліки існуючої системи мотивації. Підприємство втрачає найбільш перспективні кадри продуктивного віку (28-54 роки), високоосвічених фахівців (кількість працівників з вищою освітою зменшилася на 68% для магістрів та 52% для бакалаврів) та співробітників з малим і середнім стажем роботи. Така тенденція свідчить про системні проблеми в мотиваційній політиці, яка не відповідає потребам різних категорій персоналу та не забезпечує конкурентоспроможні умови праці.

В умовах військової агресії РФ проти України невідкладність удосконалення системи мотивації набуває особливого значення. Високі показники звільнень за власним бажанням (70-83% від усіх звільнень), низький коефіцієнт обороту з прийому (0,02-0,07) та від'ємний коефіцієнт загального обороту кадрів (-0,13...-0,27) свідчать про критичний стан кадрової політики, що загрожує стійкості підприємства в довгостроковій перспективі. Зважаючи на загальне «старіння» колективу за віком та стажем, а також скорочення частки висококваліфікованих працівників, існує реальний ризик втрати конкурентоспроможності та неможливості ефективного функціонування в післявоєнний період відбудови.

Формування ефективної системи мотивації в ТОВ «ВКП «НОТЕХС» має базуватися на комплексному підході, який враховує об'єктивні реалії воєнного часу та специфічні потреби різних категорій персоналу. В першу чергу необхідно

забезпечити диференційований підхід до мотивації працівників різного віку, освіти та стажу роботи. Для молодих спеціалістів важливо розробити програми адаптації, наставництва та прискореного кар'єрного зростання, які б компенсували відносно нижчий рівень заробітної плати та стимулювали їхній професійний розвиток. Для висококваліфікованих фахівців з вищою освітою доцільно впровадити індивідуальні системи оплати праці, які враховують їхній інтелектуальний внесок, а також забезпечити можливості для участі в управлінських рішеннях та професійному вдосконаленні [5, с. 19].

Таблиця 3.1 – Напрями формування ефективної системи мотивації персоналу в ТОВ «ВКП «НОТЕХС»

Напрями	Зміст заходів
Диференційований підхід до різних категорій персоналу	- Програми адаптації та наставництва для молодих спеціалістів - Індивідуальні системи оплати праці для висококваліфікованих фахівців - Спеціальні програми утримання працівників з досвідом понад 10 років
Забезпечення безпеки в умовах військового часу	- Обладнання захисних споруд на підприємстві - Забезпечення автономними джерелами енергії - Організація безпечного транспортування працівників - Розробка протоколів дій під час повітряних тривог
Психологічна підтримка персоналу	- Створення корпоративної служби психологічної допомоги - Тренінги з подолання стресу та емоційного вигорання - Групові заходи для зміцнення командного духу - Сесії психологічного розвантаження
Удосконалення матеріальної мотивації	- Гнучка система оплати праці з індексацією - Премії за виконання конкретних проектів - Додаткові виплати за роботу в особливих умовах - Система участі працівників у прибутках підприємства
Розширення соціального пакету	- Медичне страхування працівників та їхніх сімей - Додаткові оплачувані відпустки для психологічного відновлення - Матеріальна допомога у випадку пошкодження житла - Підтримка сімей мобілізованих працівників - Допомога з житлом для внутрішньо переміщених осіб
Професійний розвиток та навчання	- Програми навчання сучасним технологіям відбудови - Стажування у компаніях-партнерах у безпечних регіонах - Доступ до онлайн-курсів та професійної літератури - Компенсація витрат на професійне навчання
Гнучкі форми організації праці	- Можливості дистанційної роботи для адміністративного персоналу - Гнучкий графік роботи з урахуванням безпекової ситуації - Змішаний формат роботи (офіс/дистанційно) - Режим скороченого робочого тижня у період активних бойових дій
Залучення до соціально значущих проектів	- Участь у відновленні інфраструктури - Проекти допомоги постраждалим від війни - Корпоративне волонтерство

Продовження таблиці 3.1

Напрями	Зміст заходів
Стратегія залучення нових кадрів	- Співпраця з центрами реінтеграції ветеранів - Програми працевлаштування внутрішньо переміщених осіб - Партнерство з профільними навчальними закладами - Програми стажування для студентів
Мотивація через корпоративну культуру	- Формування патріотичної корпоративної культури - Прозора комунікація щодо стратегії розвитку компанії - Регулярні зустрічі керівництва з колективом - Визнання та відзначення досягнень працівників

Джерело: складено автором на основі [9; 12; 21; 24; 28].

В умовах військового часу особливого значення набуває забезпечення базових потреб працівників у безпеці та стабільності. Підприємству доцільно впровадити комплекс заходів із фізичного захисту працівників, включаючи обладнання захисних споруд, забезпечення автономними джерелами енергії, організацію безпечного транспортування до місця роботи. Важливим напрямом є також психологічна підтримка персоналу через створення корпоративної служби психологічної допомоги, проведення тренінгів з подолання стресу та організацію групових заходів для зміцнення командного духу [25].

Матеріальна мотивація залишається критичним фактором утримання персоналу в умовах економічної нестабільності та інфляції. Рекомендується впровадити гнучку систему оплати праці, яка включатиме базову ставку з індексацією відповідно до інфляції, премії за виконання конкретних проектів та досягнення ключових показників ефективності, а також додаткові виплати за роботу в особливих умовах воєнного часу. Доцільно також розглянути можливість впровадження системи участі працівників у прибутках підприємства, що підвищить їхню зацікавленість у результатах діяльності та стимулюватиме колективну ефективність [27].

Соціальна складова мотивації має включати розширений пакет соціальних гарантій, адаптований до умов воєнного часу. Це може охоплювати медичне страхування працівників та членів їхніх сімей, додаткові оплачувані відпустки для психологічного відновлення, матеріальну допомогу у випадку пошкодження житла внаслідок бойових дій, підтримку сімей мобілізованих працівників, а

також допомогу у вирішенні житлових питань для внутрішньо переміщених осіб серед співробітників [21].

Враховуючи специфіку будівельної галузі та необхідність адаптації до нових реалій, важливим напрямом мотивації стає професійний розвиток персоналу. Підприємству рекомендується впровадити програми навчання сучасним технологіям будівництва та відновлення об'єктів, зруйнованих внаслідок бойових дій, організувати стажування в компаніях-партнерах у безпечних регіонах України та за кордоном, забезпечити доступ до онлайн-курсів та професійної літератури. Це дозволить не лише підвищити кваліфікацію персоналу, але й адаптувати його компетенції до майбутніх потреб відбудови країни.

Важливим напрямом мотивації в умовах війни стає створення гнучких форм організації праці. Доцільно максимально впровадити можливості дистанційної роботи для адміністративного персоналу, застосовувати гнучкий графік роботи з урахуванням безпекової ситуації, а також розробити протоколи роботи в умовах повітряних тривог та інших надзвичайних ситуацій. Це дозволить забезпечити безперервність бізнес-процесів та знизити ризики для персоналу [11, с. 59-60].

Додатковим напрямом мотивації може стати залучення персоналу до соціально значущих проектів з відновлення інфраструктури та допомоги постраждалим від війни. Це підвищить почуття причетності до важливої справи, сприятиме формуванню корпоративної культури, орієнтованої на взаємодопомогу та соціальну відповідальність, а також забезпечить додаткову нематеріальну мотивацію через усвідомлення суспільної цінності роботи [15; 30].

Особливої уваги потребує розробка стратегії залучення нових кадрів, особливо молодих спеціалістів та фахівців з вищою освітою. В умовах військового часу доцільно налагодити співпрацю з центрами реінтеграції ветеранів, програмами перекваліфікації внутрішньо переміщених осіб, профільними навчальними закладами для організації цільової підготовки

фахівців. Важливим елементом привабливості компанії як роботодавця може стати виразна патріотична позиція, участь у проектах відбудови та чітке бачення перспектив розвитку в післявоєнний період.

Комплексне фінансування заходів по формуванню ефективної системи мотивації персоналу в ТОВ «ВКП «НОТЕХС» спрямоване на покращення управління людськими ресурсами підприємства (його деталізація нами представлена в додатку А) (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Фінансові витрати на формування ефективної системи мотивації персоналу в ТОВ «ВКП «НОТЕХС»

Напрямок мотивації	Частка фінансування	Виділені кошти, тис. грн.
Диференційований підхід	10	450,0
Безпека персоналу	33	1485,0
Психологічна підтримка	17	765,0
Матеріальні стимули	10	450,0
Соціальний пакет	12	540,0
Професійний розвиток	6	270,0
Гнучкі форми праці	6	270,0
Соціальні проекти	3	135,0
Корпоративна культура	3	135,0
Разом витрат	100	4500,0

Джерело: складено автором

Загальний обсяг фінансування заходів по формуванню ефективної системи мотивації персоналу становить 4500,0 тис. грн, при цьому найбільшу частку виділено на забезпечення безпеки персоналу – 33% або 1485,0 тис. грн. Суттєва увага приділяється психологічній підтримці працівників, на яку виділено 17% бюджету (765,0 тис. грн). Така структура витрат відображає пріоритети компанії у забезпеченні комфортних та безпечних умов праці з одночасним розвитком матеріальних та нематеріальних форм мотивації.

Запропоновані напрями формування ефективної системи мотивації персоналу в ТОВ «ВКП «НОТЕХС» мають впроваджуватися послідовно та системно, з урахуванням фінансових можливостей підприємства та динаміки безпекової ситуації. Ключовим фактором успіху є регулярний моніторинг

ефективності мотиваційних заходів через опитування персоналу, аналіз показників руху кадрів та оцінку продуктивності праці. Такий комплексний підхід дозволить не лише утримати існуючий персонал та залучити нові кадри, але й забезпечити стійкість підприємства в складних умовах воєнного часу та його конкурентоспроможність у перспективі післявоєнної відбудови України.

Планові показники функціонування системи мотивації в ТОВ «ВКП «НОТЕХС» демонструють ефективну програму розвитку кадрової політики підприємства на період 2024-2026 років (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – Планові показники функціонування системи мотивації в ТОВ «ВКП «НОТЕХС», тис. грн.

Показники	Рік		У динаміці	
	2024	2026	грн.	% / разів
Витрати на оплату праці	10 250,0	17 312,5	7 062,5	69%
Відрахування на соціальні заходи	2 241,0	3 294,3	1 053,3	47%
в т.ч. на формування та функціонування системи мотивації				
- диференційований підхід	0,0	450,0	450,0	100%
- безпека персоналу	0,0	1 485,0	1 485,0	100%
- психологічна підтримка	0,0	765,0	765,0	100%
- матеріальні стимули	250,0	2 800,0	2 550,0	10 р.
- соціальний пакет	220,0	1 800,0	1 580,0	7,2 р.
- професійний розвиток	11,0	270,0	259,0	23,6 р.
- гнучкі форми праці	0,0	270,0	270,0	100%
- соціальні проекти	0,0	135,0	135,0	100%
- корпоративна культура	35,0	135,0	100,0	2,7 р.

Джерело: розроблено автором

Загальні витрати на оплату праці планується збільшити з 10 250,0 тис. грн у 2024 році до 17 312,5 тис. грн у 2026 році, що становить приріст у 69% або 7062,5 тис. грн. Відрахування на соціальні заходи також зростають на 47% з 2241,0 тис. грн до 3 294,3 тис. грн. Заплановане суттєве розширення спектру інструментів мотивації та обсягів їх фінансування. Зокрема, планується впровадження нових напрямів, які в 2024 році були відсутні: диференційований підхід (450,0 тис. грн), безпека персоналу (1 485,0 тис. грн), психологічна підтримка (765,0 тис. грн), гнучкі форми праці (270,0 тис. грн) та соціальні

проекти (135,0 тис. грн). Найбільше зростання очікується за напрямом матеріальних стимулів – з 250,0 тис. грн до 2 800,0 тис. грн, тобто у 10 разів. Фінансування соціального пакету збільшиться у 7,2 раза з 220,0 тис. грн до 1 800,0 тис. грн. Особливо вражаючим є зростання витрат на професійний розвиток – у 23,6 рази, з 11,0 тис. грн до 270,0 тис. грн. Витрати на корпоративну культуру також зростуть з 35,0 тис. грн до 135,0 тис. грн, або у 2,7 раза.

Такі плани з розвитку системи мотивації персоналу свідчать про стратегічне бачення керівництвом компанії важливості людського капіталу в умовах військової агресії РФ проти України. Особливо важливим у цьому контексті є значне збільшення витрат на безпеку персоналу, що відображає адаптацію підприємства до роботи в умовах воєнного стану та потенційних загроз. Суттєве зростання фінансування психологічної підтримки також є відповіддю на виклики війни, оскільки багато працівників переживають стрес, тривогу та психологічні травми. Впровадження гнучких форм праці дозволить забезпечити безперервність бізнес-процесів під час повітряних тривог та інших загроз, а також адаптуватися до можливих переміщень персоналу. Десятикратне збільшення матеріальних стимулів в умовах високої інфляції, викликаній війною, допоможе зберегти купівельну спроможність працівників та їхню лояльність до компанії. Значні інвестиції у професійний розвиток персоналу свідчать про довгострокову стратегію компанії та віру в перемогу України, а також готовність конкурувати за кваліфіковані кадри в умовах активної трудової міграції.

У підсумку, запропонована система мотивації персоналу демонструє комплексний підхід до управління людськими ресурсами в кризових умовах, що поєднує турботу про базові потреби працівників (безпека, матеріальне забезпечення) з розвитком їхнього потенціалу та формуванням сприятливого корпоративного середовища.

ВИСНОВКИ

В процесі виконання кваліфікаційної роботи було проведено дослідження ефективності сучасних підходів до формування ефективної системи мотивації на підприємстві. Зокрема:

1. Досліджено теоретико-методичні аспекти формування ефективної системи мотивації на підприємстві.

Ефективна система мотивації дозволяє підприємству залучати та утримувати висококваліфікованих працівників, розкривати їхній професійний та творчий потенціал, формувати лояльність до організації. У сучасних економічних умовах, що характеризуються високою конкуренцією, глобалізацією та динамічними змінами, мотивація персоналу стає стратегічною перевагою підприємства, оскільки людський капітал є визначальним фактором інноваційного розвитку та конкурентоспроможності. Варто підкреслити, що роль мотивації в системі управління підприємством полягає не просто в спонуканні працівників до виконання певних завдань, а в формуванні цілісної корпоративної культури, де кожен співробітник прагне до самореалізації через досягнення організаційних цілей.

2. Надано організаційно - економічну характеристику ТОВ «ВКП «НОТЕХС».

Встановлено, що товариство з обмеженою відповідальністю «Виробничо-комерційне підприємство «НОТЕХС» було зареєстровано 12 грудня 2000 року зі статутним капіталом 11 800 грн і юридичною адресою у м. Суми. Протягом понад двох десятиліть підприємство позиціонує себе як комплексний забудовник, що поєднує в одній структурі видобуток та переробку будівельної сировини з виробництвом будівельних матеріалів, організацією будівництва та реалізацією готових об'єктів нерухомості. Ключовими напрямками діяльності є зведення житлових і нежитлових споруд, добувна та виробнича діяльність із глини, піску й гравію, виготовлення цегли й черепиці, а також оптова й роздрібна

торгівля будівельними й сантехнічними матеріалами та комплексне обслуговування нерухомості.

Встановлено, що загальний обсяг товарної продукції та послуг зріс з 31894,0 тис. грн. у 2022 році до 50 794,0 тис. грн. у 2024 році, що становить приріст на 18 900,0 тис. грн. або 59,3%. Це свідчить про стабільне зростання діяльності компанії протягом досліджуваного періоду. У структурі товарної продукції та послуг найбільшу частку займає нерухомість, яка в 2024 році склала 32% (16 254,1 тис. грн.), збільшившись на 5 410,1 тис. грн. або 49,9% порівняно з 2022 роком. Наступною за значимістю є будівельна продукція, частка якої в 2024 році становила 21% (10 666,7 тис. грн.), зі зростанням на 3650,1 тис. грн. або 52,0% порівняно з 2022 роком. Чистий дохід від реалізації продукції зріс з 31 894,0 тис. грн. у 2022 році до 50 794,0 тис. грн. у 2024 році, що становить приріст на 18 900,0 тис. грн. або 59,3%. Загальна сума доходів зросла з 54 239,0 тис. грн. до 62 975,0 тис. грн., що становить абсолютний приріст на 8 736,0 тис. грн. або 16,1%.

За результатами аналізу можна зробити висновок про суттєве покращення фінансово-економічного стану ТОВ «ВКП «НОТЕХС» протягом досліджуваного періоду. Підприємство демонструє стабільне зростання доходів від основної діяльності при відносно стабільному рівні загальних витрат, що забезпечує значне збільшення прибутковості.

3. Проведена оцінка існуючої системи мотивації та стимулювання працівників на підприємстві.

Встановлено, що на сьогоднішній день компанія обмежено використовує поєднання матеріальних і нематеріальних методів стимулювання, таких як конкурентна заробітна плата, преміальні виплати за досягнення ключових показників, корпоративні програми підтримки та навчання. Існують і інші проблеми, зокрема недостатня гнучкість системи мотивації для різних категорій працівників, що іноді призводить до зниження залученості окремих співробітників.

Встановлено, що внаслідок повномасштабного вторгнення рф ТОВ «ВКП «НОТЕХС» змушене було суттєво трансформувати свою систему мотивації персоналу, скасувавши або обмеживши низку ключових стимулюючих заходів. Найбільш відчутними втратами стали відмова від щорічних премій, корпоративних заходів і пільгового кредитування, що було зумовлено гострою фінансовою кризою та необхідністю перерозподілу коштів на критичні потреби виробництва. Соціальні пакети, такі як медичне страхування та подарунки для дітей працівників, також зазнали скорочень, оскільки компанія зосередилася на підтримці базових гарантій заробітної плати та безпеки персоналу.

SWOT-аналіз показує, що підприємство має суттєві досягнення в підвищенні продуктивності праці та оптимізації використання трудових ресурсів, але одночасно стикається зі значними викликами, пов'язаними з надмірною інтенсифікацією праці та скороченням витрат на персонал.

4. Проведено дослідження динаміки персоналу на підприємстві.

Дослідження динаміки персоналу ТОВ «ВКП «НОТЕХС» за 2022-2024 роки демонструє суттєві зміни в кадровому складі підприємства. Загальна чисельність працівників скоротилася на 57 осіб (36%), з 158 до 101 особи, що свідчить про значне зменшення трудових ресурсів. Найбільшого скорочення зазнали середні вікові групи: у категорії 28-49 років чисельність зменшилася на 18 осіб (66%), а в категорії 50-54 років – на 37 осіб (68%). Водночас спостерігається суттєве збільшення кількості працівників віком 55-60 років – на 9 осіб (27%). Найменших змін зазнала наймолодша вікова група (до 27 років), яка скоротилася лише на 1 особу.

Встановлено, що в умовах військової агресії рф проти України висококваліфіковані фахівці з вищою освітою мають ширші можливості для мобільності та адаптації до кризових умов, тому їх відтік може бути пов'язаний як з призовом до військової служби, так і з пошуком більш безпечних та економічно стабільних місць роботи, зокрема за кордоном. Водночас, працівники із середньою професійною та іншими видами освіти часто

демонструють вищу лояльність до роботодавця через обмеженіші альтернативи працевлаштування.

Встановлено, наявність серйозних проблем у системі мотивації персоналу ТОВ «ВКП «НОТЕХС». Висока частка звільнень за власним бажанням, особливо у 2022 та 2023 роках, свідчить про недостатню ефективність мотиваційних механізмів для утримання працівників. Низький коефіцієнт обороту з прийому вказує на проблеми із залученням нових кадрів, що може бути пов'язано з неконкурентоспроможною системою оплати праці, відсутністю перспектив професійного розвитку або недостатніми соціальними гарантіями.

5. Запропоновано напрями формування ефективної системи мотивації в ТОВ «ВКП «НОТЕХС».

Формування ефективної системи мотивації в ТОВ «ВКП «НОТЕХС» базуватиметься на комплексному підході, який враховує об'єктивні реалії воєнного часу та специфічні потреби різних категорій персоналу. Загальний обсяг фінансування заходів по формуванню ефективної системи мотивації персоналу становить 4500,0 тис. грн, при цьому найбільшу частку виділено на забезпечення безпеки персоналу – 33% або 1485,0 тис. грн. Суттєва увага приділяється психологічній підтримці працівників, на яку виділено 17% бюджету (765,0 тис. грн). Така структура витрат відображає пріоритети компанії у забезпеченні комфортних та безпечних умов праці з одночасним розвитком матеріальних та нематеріальних форм мотивації.

Запропоновані напрями формування ефективної системи мотивації персоналу в ТОВ «ВКП «НОТЕХС» мають впроваджуватися послідовно та системно, з урахуванням фінансових можливостей підприємства та динаміки безпекової ситуації. Ключовим фактором успіху є регулярний моніторинг ефективності мотиваційних заходів через опитування персоналу, аналіз показників руху кадрів та оцінку продуктивності праці. Такий комплексний підхід дозволить не лише утримати існуючий персонал та залучити нові кадри, але й забезпечити стійкість підприємства в складних умовах воєнного часу та його конкурентоспроможність у перспективі післявоєнної відбудови України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Gebert D., Rosenstiel L. Organizations Psychologie. Stuttgart: Kohlhammer, 1992.
2. Maslow A.H. A Theory of Human Motivation. Psychological Review.
3. McClelland D.C. Assessing Human Motivation. NY., 1971.
4. Балановська Т.І., Михайліченко М.В., Троян А.В. Сучасні технології управління персоналом Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2022. 466 с.
5. Дунець О.Є. Основні аспекти формування ефективної мотиваційної системи на підприємстві. Теоретичні та практичні аспекти розвитку науки та освіти: матеріали IX Міжнародної науково-практичної конференції. Львів: Львівський науковий форум, 2023. С. 18-21.
6. Економіка невизначеності: практичний погляд на проблему: монографія. за ред. В. І. Грушка. Київ: Університет економіки та права «КРОК», 2023. 503 с.
7. Зарубіжний досвід мотивації персоналу. URL: <https://searchinform.ru/kontrol-sotrudnikov/motivatsiya-personala/zarubezhnyj-opyt-motivatsii-personala/> (дата звернення: 10.03.2025).
8. Звонар В.П. Інноваційні технології розвитку соціального капіталу. *Демографія та соціальна економіка*. 2021. № 2(44) С.22-36.
9. Ігнатюк В., Туніна Г. Мотивація персоналу як фактор підвищення ефективності системи управління підприємством. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. Vol. 2, No. 1, 2023, pp. 75-83.
10. Капліна А. І. Алгоритм розробки та застосування системи мотивації на підприємствах аграрної галузі. *Ефективна економіка*. 2023. No 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua> (дата звернення: 10.03.2025).
11. Карп'як М.О., Горбова Х.В. Збереження людського потенціалу як основного стратегічного ресурсу розвитку регіонів України в умовах російської агресії. *Регіональна економіка*. 2022. №2. С. 57-62.
12. Карпенко Ю.В., Животенко В.О., Дзеверіна К.С., Богданівський В.В. Нематеріальна мотивація персоналу в сучасному менеджменті підприємства.

Успіхи і досягнення у науці. 2024. № 6(6). DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-6\(6\)-413-425](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-6(6)-413-425) (дата звернення: 29.02.2025).

13. Крючков В. Хто відповідає за демотивацію персоналу? *Управління персоналом*. 2020. № 7. С. 24-27.

14. Кузьмінська Н.Л., Коцюбайло М.Р. Вплив цифрової трансформації на інтелектуальний потенціал підприємства. *Бізнес Інформ*. 2024. Т. 8. № 559. С. 151-157. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-8-151-157> (дата звернення: 29.03.2025)

15. Кульчицький І. Соціальна відповідальність бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2024. № 69. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-8> (дата звернення: 14.03.2025).

16. Макаревич О. В. Формування інтелектуального капіталу через освітній процес. *Економіка і управління*. 2023. № 1 (97). С. 112-118.

17. Павликівська О., Галиняк Л. Розвиток кадрового потенціалу як елемент стратегії підприємства. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2021. Вип. 2 (25). С. 210-220.

18. Професійний розвиток персоналу підприємств в системі мотиваційного менеджменту : колективна монографія / М. В. Семикіна, С. В. Дудко, А. А. Орлова та ін. Кропивницький: КОД, 2021. 440 с.

19. Савенко О. А., Шершенюк О. М., Бебешко М. А. Особливості управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 4. С. 168–174.

20. Судук О.Ю. Корпоративна культура – інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування Серія «Економічні науки»*. 2021. Т. 4. № 92. С. 409-415. DOI: <https://doi.org/10.31713/ve4202036> (дата звернення: 30.02.2025).

21. Тарновська І. В., Посільський О. О., Рубан О. С. Соціально відповідальне управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану.

Збірник наукових праць ДУІТ. Серія «Економіка і управління». 2023. № 54. С. 72-79.

22. Токмакова І. В., Овчиннікова В. О., Корінь М. В., Остапюк Б. Б. Управління розвитком персоналу підприємств залізничного транспорту в умовах цифровізації. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2021. № 74. С. 139-149.

23. Форми та методи стимулювання продуктивної діяльності в умовах корпоративного управління. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/1_2021/105.pdf (дата звернення: 10.03.2025).

24. Черенько Л. М. Модель рівня життя в умовах соціально-економічної нестабільності : монографія. Київ : Інститут демографії та соціальних досліджень імені М.В.Птухи НАН України, 2021. 365 с.

25. Череп О., Калюжна Ю., Михайліченко Л. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-24> (дата звернення: 15.03.2025).

26. Чех Б.С. Аспекти формування ефективної системи мотивації на підприємстві. Збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції «Інноваційні підходи до управління національною економікою та підприємствами» (Кропивницький, 5 березня 2025 р.). Кропивницький: ЦФЕНД, 2025. С. 50-51.

27. Чернохід І. С., Василюк Н. М., Петренко В. М. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2022. № 6. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-6-04-08> (дата звернення: 15.03.2025).

28. Чуловська О. Садотерапія, руханка та медичні чекапи: як роботодавці дбають про здоров'я працівників. URL: <https://happymonday.ua/specproject/yak-robotodavtsi-dbayut-pro-zdorovya-pratsivnykiv> (дата звернення: 14.03.2025).

29. Чурюмова О. Управління мотивацією персоналу. *Схід*. 2020. № 2 (116). С. 75-78.
30. Яковенко О.І. Особливості дистанційного управління персоналом в сучасних умовах. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. Том 33 (72). № 1. 2022. С. 34-39. URL: http://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2022/33_72_1/8.pdf (дата звернення: 10.03.2025).

Додатки

ДОДАТОК А
Фінансові витрати на формування ефективної системи мотивації
персоналу в ТОВ «ВКП «НОТЕХС»

Напрямок мотивації	Конкретні заходи	Відповідальний підрозділ/посада	Частка фінансування	Виділені кошти, тис. грн.
Диференційований підхід	Впровадження програм адаптації для молодих спеціалістів	HR-відділ (під керівництвом директора)	2	90
	Розробка індивідуальних систем оплати для висококваліфікованих фахівців	Головний бухгалтер (Зіміна Л.А.)	2	90
	Створення програм утримання досвідчених працівників (стаж >10 років)	HR-відділ (під керівництвом директора)	6	270
Безпека персоналу	Обладнання захисних споруд та автономних джерел енергії	Виробничий відділ	25	1125
	Організація безпечного транспортування працівників	Логістичний відділ	5	225
	Розробка протоколів дій під час повітряних тривог	Юридичний відділ	3	135
Психологічна підтримка	Запуск корпоративної служби психологічної допомоги	HR-відділ (під керівництвом директора)	10	450
	Проведення тренінгів з подолання стресу	HR-відділ спільно з психологічною службою	7	315
Матеріальні стимули	Впровадження гнучкої системи оплати з індексацією	Фінансовий відділ	5	225
	Виплата премій за виконання проектів та роботу в особливих умовах	Керівники проектів	5	225
Соціальний пакет	Медичне страхування для працівників та їхніх сімей	Юридичний відділ	5	225
	Матеріальна допомога сім'ям мобілізованих та ВПО	Юридичний відділ	7	315
Професійний розвиток	Навчання сучасним технологіям відбудови	HR-відділ	6	270

Напрямок мотивації	Конкретні заходи	Відповідальний підрозділ/посада	Частка фінансування	Виділені кошти, тис. грн.
Гнучкі форми праці	Впровадження дистанційної роботи для адміністративного персоналу	Відділ ІТ та адміністрації	6	270
Соціальні проекти	Участь у відновленні інфраструктури (спільно з дочірнім підприємством «ВІКОР»)	Керівник «ВІКОР» (Романченко М.С.)	3	135
Корпоративна культура	Патріотичні заходи та визнання досягнень працівників	HR-відділ	3	135
			100	4500

ДОДАТОК Б

Апробація наукових результатів



МІЖНАРОДНА НАУКОВО-ПРАКТИЧНА КОНФЕРЕНЦІЯ
INTERNATIONAL SCIENTIFIC-PRACTICAL CONFERENCE

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ
НАЦІОНАЛЬНОЮ ЕКОНОМІКОЮ ТА
ПІДПРИЄМСТВАМИ

INNOVATIVE APPROACHES TO MANAGING THE
NATIONAL ECONOMY AND ENTERPRISES

Збірник тез доповідей
Book of abstracts

5 березня 2025 р.
March 5, 2025

м. Кропивницький, Україна
Kropyvnytskyi, Ukraine



УДК 65.01:331.221

Чех Б. С.

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
 зі спеціальності 073 “Менеджмент”

Сумський національний аграрний університет

Науковий керівник:

Ткаченко В. В.

к.е.н., доцент кафедри менеджменту

імені професора Л.І. Михайлової

Сумський національний аграрний університет

АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ

У сучасних динамічних ринкових умовах ефективне управління персоналом стає критичним фактором конкурентоспроможності та сталого розвитку підприємства. Система мотивації персоналу виступає ключовим інструментом впливу на трудову поведінку співробітників, здатним не лише стимулювати їхню продуктивність, але й формувати стійку внутрішню зацікавленість у досягненні стратегічних цілей організації [3, с. 94-95].

Теоретичне підґрунтя проблеми мотивації персоналу формується на перетині різних наукових напрямків: менеджменту, психології праці, економіки праці та соціології управління. Швидкі трансформації зовнішнього середовища, впровадження інноваційних технологій, зміна ціннісних орієнтацій працівників вимагають постійного вдосконалення методів та інструментів мотиваційного впливу. У контексті наукового дослідження особливого значення набуває системний підхід до розуміння мотивації, що передбачає врахування внутрішніх та зовнішніх чинників впливу на трудову активність персоналу. Мотиваційна система розглядається як складний, багатогранний механізм, здатний адаптуватися до мінливих умов господарювання та індивідуальних потреб працівників [1, с. 11-12].

Структурні компоненти мотиваційної системи являють собою складний, багаторівневий механізм взаємопов'язаних елементів, спрямованих на забезпечення ефективної трудової діяльності персоналу. Основними структурними компонентами виступають матеріальні та нематеріальні важелі впливу, що включають систему грошового стимулювання, соціальний пакет, можливості професійного розвитку, кар'єрного зростання та особистісної самореалізації.

Принципи побудови мотиваційної системи базуються на комплексному підході, який передбачає врахування індивідуальних потреб працівників, стратегічних цілей підприємства та особливостей зовнішнього середовища. Ключовими принципами виступають: системність, що забезпечує взаємоузгодженість усіх елементів мотиваційного механізму; диференційованість, яка дозволяє формувати індивідуальні мотиваційні

стратегії; гнучкість та адаптивність до змін; прозорість та зрозумілість для всіх співробітників [2, с. 69-70].

Ефективність мотиваційної системи досягається через баланс матеріальних винагород та нематеріальних стимулів, створення сприятливого психологічного клімату, можливостей професійного та особистісного розвитку. Важливим є забезпечення справедливості винагородження, врахування внеску кожного працівника, запровадження механізмів зворотного зв'язку та постійного моніторингу мотиваційного середовища. Принципово значущим є формування корпоративної культури, яка підтримує цінності розвитку, співробітництва та особистої відповідальності.

Оцінювання ефективності мотиваційної системи є складним багатокомпонентним процесом, що передбачає комплексний аналіз результативності запроваджених мотиваційних механізмів через систему взаємопов'язаних кількісних та якісних показників. Методологія оцінювання включає діагностику впливу мотиваційних інструментів на продуктивність праці, рівень досягнення стратегічних цілей підприємства, плинність кадрів та загальну результативність трудової діяльності колективу [1].

Кількісні методи оцінки передбачають аналіз економічних індикаторів: приріст продуктивності праці, зростання обсягів виробництва, підвищення якості роботи, скорочення витрат на персонал. Якісні методики базуються на вивченні соціально-психологічного клімату, рівня задоволеності персоналу, мотиваційного потенціалу та внутрішньої залученості співробітників через анкетування, інтерв'ювання, тестування та моніторинг соціальних настроїв.

Інструментарій оцінювання включає збалансовану систему показників, методи експертних оцінок, соціологічні дослідження, психологічне діагностування, порівняльний аналіз з кращими практиками в галузі. Окремої уваги потребує розроблення гнучкого механізму коригування мотиваційної системи за результатами моніторингу, що передбачає оперативне реагування на зміни в мотиваційних очікуваннях персоналу та зовнішніх умовах функціонування підприємства [1; 2].

В цілому, ефективна система мотивації є стратегічним ресурсом підприємства, здатним забезпечити високу продуктивність, конкурентоспроможність та сталий розвиток організації в умовах динамічного зовнішнього середовища.

Список літератури

1. Базалійська Н. П., Батовський В. В. Управління трудовою поведінкою персоналу на засадах реалізації системи трудової мотивації. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. Вип. 22. Ч. 1. С. 10-15.
2. Зеленько Г. І. Мотивація як чинник підвищення ефективності праці персоналу підприємства. *Наукові записки НаУКМА*. 2022. Т. 133. С. 65-70.
3. Славогородська О. Ю. Мотивація персоналу на підприємстві до підвищення компетентності як інструмент забезпечення конкурентоспроможності підприємств. *Проблеми науки*. 2020. No 1. С. 94-99.

ДОДАТОК В

Фінансова звітність за 2024 рік

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ВИРОБНИЧО-КОМЕРЦІЙНЕ ПІДПРИЄМСТВО "НОТЕХС"
СУМСЬКА ОБЛ., М. СУМИ, ВУЛ. РЕМІСНИЧА, БУД. 35-2
(ТОВ "ВКП"НОТЕХС")
Код за ЄДРПОУ: [31208663](#)

Дата звіту	25.02.2025
Період	2024 рік, 12 міс
Бухгалтер	Зимина Лариса Анатоліївна
КАТОТТГ	UA59080270010036634
Кількість працівників	101

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	0.00	0.00
первісна вартість	1001	0.00	
накопичена амортизація	1002	0.00	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	3 345.00	9 892.00
Основні засоби	1010	28 669.00	25 515.00
первісна вартість	1011	73 564.00	75 983.00
знос	1012	44 895.00	50 468.00
Інвестиційна нерухомість	1015	3 943.00	3 537.00
первісна вартість	1016	8 049.00	8 049.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
знос	1017	4 106.00	4 512.00
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	5 542.00	5 542.00
інші фінансові інвестиції	1035	0.00	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	3 173.00	3 173.00
Відстрочені податкові активи	1045	0.00	
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	44 672.00	47 659.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	310 915.00	279 820.00
Виробничі запаси	1101	17 743.00	13 750.00
Незавершене виробництво	1102	216 660.00	181 379.00
Готова продукція	1103	76 512.00	84 691.00
Товари	1104	0.00	
Поточні біологічні активи	1110	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітної періоду, тис. грн	На кінець звітної періоду, тис. грн
Депозити перестрахування	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	2 598.00	9 535.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	0.00	
з бюджетом	1135	60 119.00	53 726.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
з нарахованих доходів	1140	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	35.00	33.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	39.00	1 819.00
Готівка	1166	5.00	2.00
Рахунки в банках	1167	34.00	1 817.00
Витрати майбутніх періодів	1170	768.00	468.00
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	
інших страхових резервах	1184	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
Інші оборотні активи	1190	0.00	
Усього за розділом II	1195	374 474.00	345 401.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	419 146.00	393 060.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	12.00	12.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	0.00	
Додатковий капітал	1410	0.00	
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	28 308.00	36 427.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	28 320.00	36 439.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0.00	
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	0.00	2 727.00
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0.00	
Довгострокові забезпечення	1520	1 956.00	1 717.00
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	
Цільове фінансування	1525	0.00	
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	1 956.00	4 444.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	0.00	
Векселі видані	1605	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	
товари, роботи, послуги	1615	15 125.00	14 073.00
розрахунками з бюджетом	1620	7 660.00	11 285.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	0.00	
розрахунками зі страхування	1625	1 006.00	2 388.00
розрахунками з оплати праці	1630	1 004.00	996.00
за одержаними авансами	1635	1 889.00	1 543.00
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	0.00	
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	362 186.00	321 892.00
Усього за розділом III	1695	388 870.00	352 177.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	419 146.00	393 060.00

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	50 794.00	42 832.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестраховування	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	41 689.00	41 629.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	9 105.00	1 203.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	2 385.00	2 524.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис.грн
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	2 760.00	2 502.00
Витрати на збут	2150	16.00	82.00
Інші операційні витрати	2180	470.00	627.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	8 244.00	516.00
Дохід від участі в капіталі	2200		0.00
Інші фінансові доходи	2220	9 796.00	19 489.00
Інші доходи	2240		0.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250	8 054.00	16 324.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270		0.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	9 986.00	3 681.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис.грн
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-1 797.00	-663.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	8 189.00	3 018.00

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		0.00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		0.00
Накопичені курсові різниці	2410		0.00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		0.00
Інший сукупний дохід	2445		0.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0.00	0.00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		0.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0.00	0.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	8 189.00	3 018.00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	25 995.00	23 264.00
Витрати на оплату праці	2505	10 250.00	11 416.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	2 241.00	2 494.00
Амортизація	2515	5 979.00	7 039.00
Інші операційні витрати	2520	470.00	627.00
Разом	2550	44 935.00	44 840.00

Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Дивіденди на одну просту акцію	2650		0.00