

ЗМІСТ

Вступ.....	4
.	
1. Теоретичні засади мотивації персоналу на підприємстві.....	6
1.1 Сутність та значення мотивації у системі управління персоналом.....	6
1.2 Основні теорії та моделі мотивації трудової діяльності.....	1
1.3 Сучасні підходи до формування мотиваційної політики на підприємствах	5
2. Аналіз діяльності мотивації персоналу на підприємстві.....	9
2.1 Загальна характеристика та аналіз результатів господарювання ТОВ «ДІСАМ»	1
.....	9
2.2 Динаміка, структура та канали збуту продукції.....	2
.....	5
2.3 Організаційна структура та кадровий склад підприємства.....	2
.....	9
3. Обґрунтування управлінських рішень щодо підвищення мотивації персоналу ТОВ «ДІСАМ».....	3
.....	5
3.1 Напрями вдосконалення системи матеріального стимулювання.....	3
.....	5
3.2 Розробка заходів нематеріального стимулювання персоналу.....	3
.....	6

	4
3.3 Оцінка очікуваної ефективності запропонованих управлінських рішень...	4
	0
Висновки.....	4
	3
Перелік джерел	4
посилання.....	7
Додаток А. Організаційна структура мотивації персоналу на підприємстві.....	5
	0
Додаток Б. Анкета для оцінки рівня мотивації персоналу.....	5
	1

ВСТУП

У сучасних умовах динамічного розвитку економіки та високої конкуренції на ринку праці зростає значення ефективного управління персоналом як стратегічного ресурсу підприємства. Саме персонал, його професійний потенціал, рівень мотивації та задоволеність умовами праці визначають успіх діяльності підприємства. Ефективна мотиваційна система є одним із головних інструментів формування високопродуктивного трудового середовища, що сприяє досягненню корпоративних цілей та забезпечує стабільний розвиток підприємства.

Незважаючи на існування великої кількості теоретичних і практичних напрацювань у сфері мотивації, багато підприємств стикаються з проблемами формування дієвої системи стимулювання працівників, яка відповідає б сучасним викликам, потребам колективу та завданням бізнесу. Зумовлює потребу у глибокому аналізі діючої мотиваційної політики, виявленні її недоліків та розробленні ефективних управлінських рішень. Саме ці аспекти є актуальними для діяльності мотивації персоналу на підприємстві, що і зумовило вибір теми кваліфікаційної роботи.

Мета – обґрунтувати управлінські рішення у сфері мотивації персоналу підприємства, спрямовані на підвищення ефективності його діяльності.

Для досягнення поставленої мети в кваліфікаційній роботі вирішено такі завдання:

- 1) розглянути теоретичні основи мотивації персоналу у системі управління підприємством;
- 2) провести аналіз організаційної структури та кадрового потенціалу мотивації персоналу на підприємстві;
- 3) оцінити стан діючої системи мотивації персоналу та виявлено її недоліки;
- 4) розробити обґрунтовані управлінські рішення щодо удосконалення мотиваційної політики підприємства.

Об'єкт дослідження – система управління персоналом підприємства.

Предмет дослідження – управлінські рішення у сфері мотивації персоналу підприємства.

Методи дослідження. У процесі дослідження застосовано методи аналізу та синтезу, системний підхід, методи економічного та порівняльного аналізу, соціологічне анкетування, а також графічні методи для візуалізації результатів.

Практична значущість одержаних результатів для підприємства полягає у розробленні конкретних управлінських рішень, що дозволяють удосконалити систему мотивації персоналу, підвищити рівень задоволеності працівників,

знизити плинність кадрів та підвищити загальну ефективність діяльності підприємства.

Результати роботи впроваджено: управління рішень у сфері мотивації персоналу підприємства (на підставі внутрішнього звіту щодо оцінки мотиваційної системи, протокол №12 від 20.05.2025 р.).

1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Сутність та значення мотивації у системі управління персоналом

Успішність будь-якого підприємства значною мірою залежить від людського капіталу, що є основою його функціонування. У сучасних умовах ринку саме персонал визначає конкурентоспроможність організації, а мотивація виступає ключовим чинником, що активізує трудову діяльність та сприяє досягненню поставлених цілей.

Мотивація персоналу – це внутрішній рушій, що спонукає працівників діяти на користь організації, виявляти ініціативу, нести відповідальність за виконання обов'язків та прагнути до самореалізації. Без належного рівня мотивації навіть висококваліфіковані фахівці не зможуть повністю розкрити свій потенціал і ефективно взаємодіяти з командою [13].

Значення мотиваційної складової в управлінні персоналом важко переоцінити. Мотивований працівник – це не просто виконавець, а активний учасник процесу, орієнтований на результат і розвиток. Завдяки продуманим стимулам організація здатна зміцнити внутрішню культуру, покращити комунікацію в колективі та забезпечити стабільність у досягненні стратегічних завдань.

Зазвичай у практиці підприємств застосовуються як матеріальні, так і нематеріальні засоби мотивації. Перші зосереджені на оплаті праці, бонусах, преміях тощо, тоді як другі передбачають можливості професійного зростання, визнання заслуг, гнучкий графік, участь у прийнятті рішень. Саме поєднання обох типів стимулювання забезпечує комплексний підхід до управління персоналом [10].

В українських реаліях проблема мотивації набуває особливої актуальності через низький рівень соціального захисту працівників, обмеженість ресурсів та

недосконалість управлінських систем. Нерідко спостерігається формальне ставлення до мотивації, без урахування особистісних характеристик співробітників, що негативно впливає на продуктивність.

Ефективне управління мотиваційними процесами передбачає глибоке розуміння психології людини, гнучкість у прийнятті управлінських рішень та адаптацію до змін. Якщо працівник відчуває свою цінність, отримує визнання й бачить перспективу розвитку, він охочіше докладатиме зусиль до досягнення цілей організації.

Отже, мотивація в системі управління персоналом – це не просто набір інструментів впливу, а комплексна стратегія, яка об'єднує потреби індивіда з інтересами підприємства. Саме вона створює підґрунтя для зростання ефективності, формування позитивного іміджу роботодавця та довгострокового успіху підприємства.

Суть мотивації полягає в активізації трудової поведінки людини, що за допомогою різноманітних методів впливу керівництво підприємства формує внутрішнє бажання працівника діяти в інтересах організації. Досягнення цього ефекту можливе тільки тоді, коли зовнішні стимули узгоджуються з внутрішніми потребами людини [4]. Саме тому ефективна система мотивації повинна базуватись на глибокому розумінні потреб, інтересів, мотивів та цінностей працівників. Найбільш результативною є така організація праці, яка передбачає задоволення не лише фізіологічних, а й соціальних, професійних та духовних потреб працівника.

В управлінській практиці мотивація праці реалізується через певні інструменти, серед яких ключову роль відіграють система заробітної плати, винагороди, пільг, соціальних послуг, можливостей кар'єрного росту, умов праці, а також участі працівників в управлінні підприємством. Вибір ефективних мотиваторів є основою побудови всієї мотиваційної системи, адже від їхнього змісту залежить те, наскільки працівник буде зацікавлений у досягненні результатів [1].

Мотивація працівника тісно пов'язана з природою стимулів до праці. Щоб зрозуміти, як саме формується бажання працювати, доцільно використовувати схему: «потреби – інтереси – стимули – винагорода». Вона демонструє, що трудова активність є наслідком впливу зовнішніх стимулів на внутрішні потреби людини, які в результаті трансформуються у конкретну дію, що має бути винагороджена. При цьому варто пам'ятати, що кожен стимул має бути ретельно проаналізований з точки зору його можливих наслідків.

У процесі формування системи мотивації необхідно дотримуватись ряду принципів: по-перше, система повинна бути прозорою та зрозумілою для кожного працівника; по-друге, вона має бути гнучкою, з урахуванням змін у потребах та цілях працівників; по-третє, необхідно забезпечити індивідуальний підхід до кожного працівника, адже те, що мотивує одну людину, може бути байдужим для іншої.

Суттєву роль у формуванні мотиваційної системи відіграє заробітна плата, яка традиційно розглядається як базовий матеріальний стимул до праці. Проте у сучасних умовах цього недостатньо. Зростає значення нематеріальних стимулів, серед яких провідне місце займають визнання досягнень, гнучкість умов праці, можливість кар'єрного зростання, розвиток творчого потенціалу та самореалізація особистості. Такий підхід дозволяє не тільки підвищити ефективність праці, але й зміцнити лояльність працівників до підприємства.

Сучасні теоретичні підходи до вивчення мотивації персоналу поділяються на дві основні групи: змістовні та процесуальні. Змістовні теорії (зокрема, теорія ієрархії потреб) [3] зосереджені на виявленні й аналізі потреб, які спонукають людину до діяльності. Так, визначається п'ять рівнів потреб: фізіологічні, потреби безпеки, соціальні, потреби у визнанні та самореалізації. Ідея ієрархії полягає в тому, що задоволення потреб нижчого рівня є передумовою актуалізації потреб вищого рівня. Ф. Герцберг [3] запропонував поділити фактори мотивації на дві категорії: гігієнічні, які усувають незадоволення (заробітна плата, умови праці), та мотиваційні, які створюють позитивне ставлення до праці (досягнення, відповідальність, просування по службі).

Маклекландом акцентовано увагу на набутих потребах у владі, досягненнях і причетності до соціальної групи, вважаючи, що домінування тієї чи іншої з них формує мотиваційний тип особистості [3].

У свою чергу, процесуальні теорії (теорія справедливості, модель Портера – Лоулера) аналізують, яким чином людина оцінює очікувані результати своїх дій, співвідносить затрачені зусилля з винагородою та визначає рівень задоволення [3]. Ці теорії дозволяють краще розуміти поведінку працівників у конкретних виробничих ситуаціях і застосовувати більш гнучкі інструменти мотивації.

У рамках управління персоналом важливо розрізнити два основні види чинників, що впливають на трудову мотивацію – гігієнічні (зовнішні) та мотиваційні (внутрішні) [3].

Гігієнічні фактори, які ще називають «факторами здоров'я», – це той мінімум умов, без якого нормальне виконання роботи є або неможливим, або вкрай неефективним. Вони не стимулюють працівника до досягнень, але їх відсутність викликає сильне незадоволення та зниження продуктивності. До таких чинників відносяться: нормальні умови праці, достатній рівень заробітної плати, справедлива політика компанії та адміністрації, міжособистісні стосунки в колективі, рівень контролю з боку керівництва та статус працівника в організаційній ієрархії. Якщо ці фактори реалізовані на належному рівні, працівник відчуває нейтральний емоційний стан; але варто будь-якому з них бути порушеним – і це веде до демотивації, розчарування, конфліктів, відтоку кадрів.

Мотиваційні фактори, на відміну від гігієнічних, пов'язані з внутрішніми аспектами діяльності – вони забезпечують почуття задоволення від праці, стимулюють до зростання, самореалізації та підвищення продуктивності. Серед таких чинників можна виділити: досягнення успіху, професійне зростання, просування по службі, визнання з боку керівництва, почуття відповідальності, залученість до прийняття рішень, змістовність та інтерес до самої роботи. Їхня наявність здатна мотивувати працівників до досягнення високих результатів,

навіть за умов обмежених матеріальних стимулів. У той же час, відсутність мотиваційних факторів не викликає прямого незадоволення, але і не сприяє формуванню внутрішньої залученості [26].

Так, теорія очікування стверджує, що мотивація працівника виникає тоді, коли він одночасно переконаний у трьох ключових моментах: по-перше, що додаткові зусилля приведуть до бажаного результату (зв'язок зусиль і продуктивності); по-друге, що результат буде належним чином оцінено (зв'язок результату і винагороди); і, по-третє, що винагорода буде мати для нього значущу особисту цінність (валентність). Даний підхід демонструє важливість прозорості системи оцінювання результатів і справедливої винагороди в управлінні мотивацією [3].

Процесуальний підхід – теорія справедливості – підкреслює, що працівники оцінюють свою задоволеність не лише в абсолютних показниках, а й у порівнянні з іншими [3]. Якщо людина бачить, що її зусилля і винагороди не відповідають зусиллям і винагородам інших працівників у подібних умовах, виникає відчуття несправедливості, що часто призводить до зниження продуктивності, протестної поведінки або навіть звільнення [3].

Теорія постановки цілей вказує на те, що поведінка працівників значною мірою визначається чітко поставленими цілями. Мотиваційний ефект цілей залежить від їх чотирьох характеристик: складності, конкретності, прийнятності (тобто особистої залученості до мети) та рівня прихильності працівника до їх досягнення [3]. Працівники охочіше досягають амбітних цілей, якщо вони усвідомлені, конкретні і сприймаються як досяжні.

Окрема увага приділяється теорії партисипативного управління, яка базується на ідеї залучення працівників до процесу прийняття управлінських рішень. Згідно з нею, якщо працівник бере активну участь у внутрішньоорганізаційній діяльності, він краще розуміє цілі підприємства, ідентифікує їх як власні, що, у свою чергу, підвищує його відповідальність та трудову віддачу. Такий підхід сприяє формуванню почуття причетності до загального успіху компанії [16].

Практичне застосування сучасних теорій мотивації повинно враховувати не лише класичні класифікації потреб, а й гнучкі процесуальні аспекти мотиваційної поведінки. В умовах високої конкуренції та динамічних змін на ринку праці саме ініціативний, самовмотивований співробітник стає вирішальним ресурсом організації. Тому ефективна система мотивації повинна поєднувати різні підходи: забезпечувати базові гігієнічні умови, формувати внутрішню зацікавленість працівника через мотиваційні чинники та враховувати його індивідуальні оцінки очікуваних результатів і справедливості системи винагород [3].

Таким чином, мотивація персоналу є важливим чинником ефективності управління підприємством. Вона не тільки впливає на продуктивність праці, але й формує трудову культуру, зміцнює командну взаємодію, сприяє розвитку внутрішнього потенціалу працівника. Ефективна система мотивації має бути комплексною, поєднувати матеріальні та нематеріальні стимули, враховувати індивідуальні особливості персоналу, відповідати сучасним викликам і стратегічним орієнтирам розвитку організації.

1.2 Основні теорії та моделі мотивації трудової діяльності

В умовах постійної трансформації економіки та підвищених вимог до ефективності управління персоналом, особливого значення набуває аналіз внутрішніх і зовнішніх чинників, що впливають на мотивацію працівників. На підприємствах реального сектору, зокрема у гірничодобувній галузі, питання персональної залученості співробітників є критичним для забезпечення стабільного функціонування і реалізації стратегічних програм розвитку [3].

У контексті класичних підходів до мотивації значну вагу має двофакторна модель, запропонована Ф. Герцбергом. Ця теорія передбачає поділ мотиваційних чинників на гігієнічні (зовнішні) та мотиваційні (внутрішні). Як підкреслюється в дослідженнях Бардася А.В. та Дудник А.В. [15, 20, 23], зовнішні фактори створюють базовий рівень задоволеності, без якого нормальне функціонування

трудової системи є проблематичним. Сюди належать оплата праці, умови праці, організаційна політика, рівень контролю та міжособистісна взаємодія.

Разом з тим, справжній поштовх до розвитку персоналу й активної участі в проєктній діяльності, що є пріоритетом для гірничих підприємств [20], забезпечують саме внутрішні мотиваційні фактори. Це відчуття відповідальності, можливості кар'єрного просування, визнання досягнень та залученість до прийняття управлінських рішень. Реалізація мотиваційного потенціалу персоналу через розвиток зовнішньоекономічної активності можлива лише за умов правильного балансу між стимулюванням і особистісною зацікавленістю [19].

У той час як змістовні теорії розкривають, що саме мотивує працівника, процесуальні концепції акцентують на механізмах формування мотиваційної поведінки. Зокрема, теорія очікування вказує на три ключові передумови мотивації: віра у зв'язок зусиль і результату, очікування справедливої винагороди, а також важливість винагороди для працівника (валентність). Цей підхід широко застосовується в управлінні проєктами, коли співробітники залучені в циклічну діяльність з прогнозованими ризиками та високим рівнем відповідальності [3].

Додаткову глибину розумінню мотиваційної поведінки працівників надає теорія справедливості, яка, згідно з концепціями економічної безпеки в зовнішньоекономічній діяльності підприємств [14], демонструє вплив соціальних порівнянь на задоволеність роботою. Працівники оцінюють не лише свої зусилля у відриві, а й зіставляють їх з винагородами колег, що може як зміцнити, так і підірвати мотивацію в разі виявленої несправедливості.

Таким чином, на сучасному етапі управління персоналом доцільно поєднувати змістовні та процесуальні моделі мотивації, адаптуючи їх до специфіки виробничого або проєктного середовища. Як зазначено в посібниках [3], [26], ефективність менеджменту значною мірою залежить від здатності керівника виявити реальні потреби персоналу, визначити релевантні стимули та забезпечити прозору систему зворотного зв'язку. Особливої уваги потребує

диференційований підхід до працівників різних ланок та функціональних груп, що є актуальним як у виробництві, так і в міжнародному проєктному менеджменті.

Продовжуючи розгляд мотивації та стимулювання як основ управління трудовою діяльністю, важливо підкреслити, що ефективне управління персоналом базується на гармонійному поєднанні мотивування як процесу внутрішнього впливу на особистість працівника, та стимулювання як зовнішнього інструменту актуалізації вже наявних мотивів.

Мотивування спрямоване на формування ціннісних орієнтацій працівника, розвиток внутрішньої зацікавленості у професійній діяльності, що передбачає довготривалі зусилля зі сторони керівництва, зокрема через створення умов для творчого самовираження, професійного зростання, участі в ухваленні рішень. Як було зазначено, мотиваційні фактори – такі як змістовна робота, визнання досягнень, відповідальність – здатні викликати в працівників задоволення і сприяють підвищенню продуктивності праці.

Стимулювання ж виступає як механізм зовнішнього впливу, який ґрунтується на винагороді – матеріальній чи нематеріальній – за конкретні результати праці. Воно має більш короткострокову дію, однак є важливою складовою щоденної діяльності організації. Як показує практика, лише в поєднанні з мотивуванням стимулювання досягає найбільшої ефективності [22].

Для досягнення високих результатів у трудовій діяльності необхідне використання комплексу заходів, що охоплює як внутрішні (мотиваційні), так і зовнішні (гігієнічні та стимулюючі) чинники. Зокрема, матеріальне стимулювання може бути ефективним лише тоді, коли воно супроводжується моральним заохоченням, створенням сприятливого мікроклімату, визнанням внеску працівника в загальний результат.

Необхідно враховувати індивідуальні особливості працівників – їхні потреби, цінності, життєві обставини. Наприклад, для одних ключовим мотиватором буде фінансова стабільність, для інших – гнучкий графік роботи,

можливість розвитку, публічне визнання тощо. Тому важливо використовувати диференційований підхід у системі управління персоналом (рис. 1.1) [7].

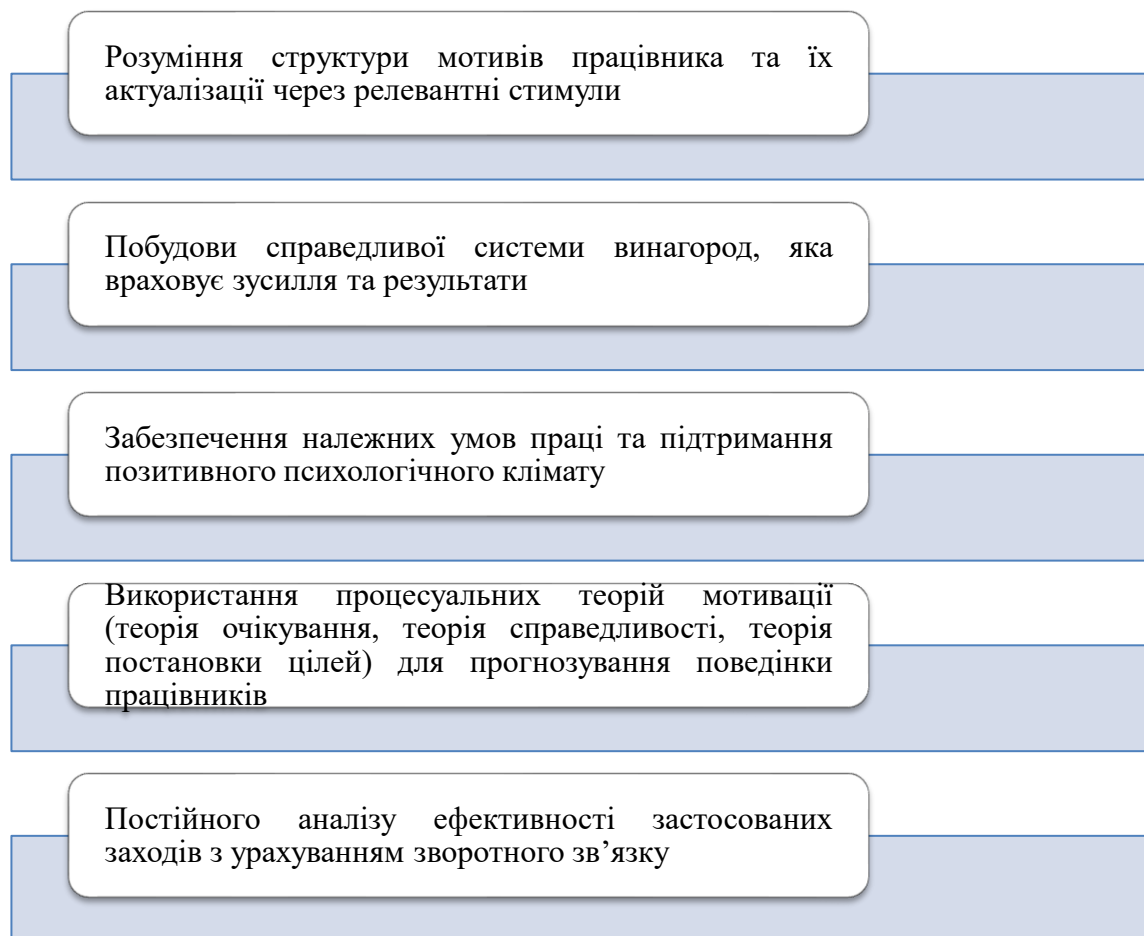


Рисунок 1.1 – Ефективне мотивування та стимулювання

Лише системний і збалансований підхід до управління мотивацією дозволяє перетворити трудовий потенціал працівників у реальні досягнення організації, забезпечити їхню залученість, лояльність і продуктивність [13].

Таким чином, практичне застосування сучасних теорій мотивації повинно враховувати не лише класичні класифікації потреб, а й гнучкі процесуальні аспекти мотиваційної поведінки. В умовах високої конкуренції та динамічних змін на ринку праці саме ініціативний, самомотивований співробітник стає вирішальним ресурсом організації. Тому ефективна система мотивації повинна поєднувати різні підходи: забезпечувати базові гігієнічні умови, формувати внутрішню зацікавленість працівника через мотиваційні чинники та враховувати

його індивідуальні оцінки очікуваних результатів і справедливості системи винагород.

1.3 Сучасні підходи до формування мотиваційної політики на підприємствах

У сучасних умовах господарювання формування ефективної мотиваційної політики на підприємстві є ключовим чинником досягнення високої результативності трудової діяльності персоналу. Адже саме від рівня зацікавленості працівників у досягненні загальних цілей підприємства залежить його конкурентоспроможність, стабільність і розвиток.

Мотиваційна політика підприємства – це сукупність методів, засобів та підходів, спрямованих на стимулювання працівників до високопродуктивної праці, професійного розвитку та лояльного ставлення до організації. Вона охоплює як матеріальні, так і нематеріальні інструменти впливу та повинна відповідати як стратегічним завданням підприємства, так і потребам персоналу.

Одним із основоположних сучасних підходів до формування мотиваційної політики є інтеграція матеріального та нематеріального мотивування. Практика свідчить, що ефективне управління мотивацією неможливе без гармонійного поєднання обох компонентів. Лише при комбінуванні грошових та психологічних чинників стимулювання можна забезпечити глибоку внутрішню зацікавленість працівника у своїй діяльності.

Матеріальне мотивування традиційно залишається основою мотиваційної системи. Воно включає в себе усі форми грошового винагородження працівників: заробітну плату, премії, надбавки, доплати, бонуси, участь у прибутках підприємства тощо. Головною метою матеріального стимулювання є створення безпосереднього зв'язку між трудовими зусиллями працівника та його доходом [5].

Сучасний підхід передбачає не просто встановлення стабільної заробітної плати, а й застосування гнучких систем оплати праці, які враховують індивідуальний внесок співробітника, рівень кваліфікації, складність завдань та

досягнуті результати. Окрім того, дедалі більшого поширення набувають компенсаційні пакети, які включають медичне страхування, оплату транспортних витрат, харчування, покриття витрат на навчання та інші соціальні пільги.

Завдяки підвищенню матеріального забезпечення знижується плинність кадрів, підвищується лояльність до компанії, поліпшується якість виконання обов'язків, а роботодавець, у свою чергу, зменшує витрати на пошук та адаптацію нових працівників.

Нематеріальна мотивація як інструмент довготривалого впливу

Водночас виключна орієнтація на матеріальні стимули часто є недостатньою. У зв'язку з цим, сучасна мотиваційна політика активно використовує нематеріальне мотивування, яке базується на внутрішніх потребах працівника в самореалізації, визнанні, повазі, соціальній значущості.

До основних інструментів нематеріальної мотивації належать: визнання досягнень (публічне або особисте), створення умов для професійного розвитку (навчання, підвищення кваліфікації за рахунок підприємства), можливість кар'єрного зростання, гнучкий графік роботи, комфортні умови праці, формування доброзичливої атмосфери в колективі (рис. 1.2) [21].

Особливу увагу варто приділити формуванню відчуття значущості працівника для підприємства, що досягається не стільки грошовими виплатами, скільки особистим підходом керівництва, визнанням заслуг, наданням відповідальних завдань, участю у стратегічному розвитку компанії.

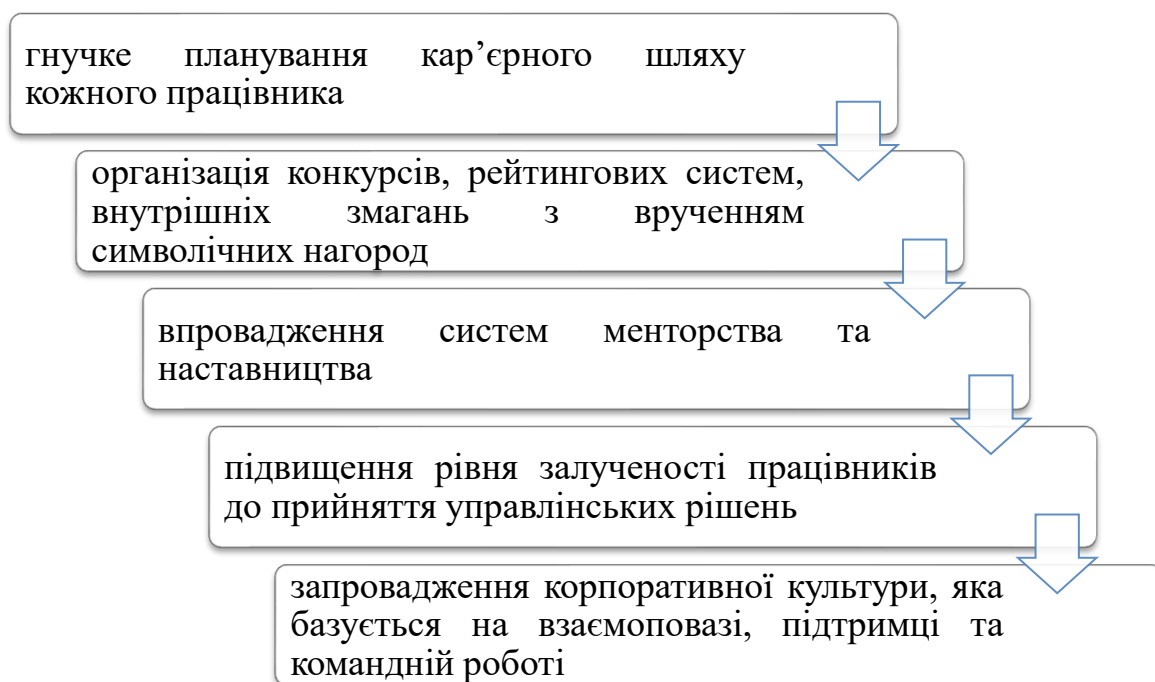


Рисунок 1.2 – Підприємства можуть реалізовувати нематеріальні заходи

Сучасні підходи до мотиваційної політики все частіше орієнтуються на міжнародну практику, яка ґрунтується на дотриманні принципів соціальної відповідальності, партнерських взаємин між роботодавцем і працівниками, забезпеченні умов для креативної та самостійної роботи (рис.1.3) [20].

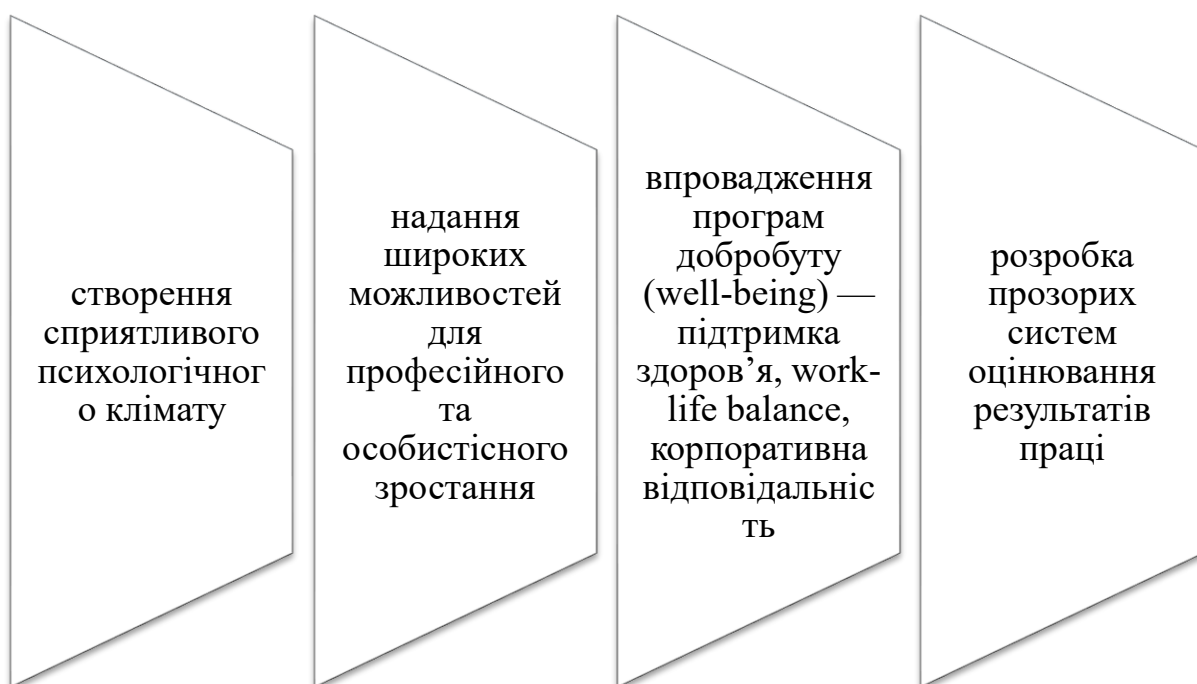


Рисунок 1.3 – Провідні напрями міжнародного досвіду

Однак повне копіювання закордонних моделей неможливе без урахування національних особливостей, менталітету працівників, економічної ситуації та ресурсних можливостей підприємства. Тому ефективна мотиваційна політика в Україні повинна базуватися на адаптації кращих світових практик до вітчизняних умов [6].

Таким чином, сучасна мотиваційна політика підприємства має бути гнучкою, системною, зорієнтованою як на матеріальні, так і на нематеріальні потреби персоналу. Вона повинна враховувати індивідуальні особливості працівників, характер трудової діяльності, корпоративні цінності та стратегічні завдання організації.

Таким чином, сучасна мотиваційна політика підприємства має бути гнучкою, системною, зорієнтованою як на матеріальні, так і на нематеріальні потреби персоналу. Вона повинна враховувати індивідуальні особливості працівників, характер трудової діяльності, корпоративні цінності та стратегічні завдання організації. Лише в такому разі вона сприятиме формуванню мотивованого, відповідального й ефективного трудового колективу, що є запорукою стабільного розвитку підприємства в умовах сучасного ринку.

2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

2.1. Загальна характеристика та аналіз результатів господарювання ТОВ «ДІСАМ»

Дослідження господарської діяльності проведено на матеріалах ТОВ «ДІСАМ». Код ЄДРПОУ 41624008, дата реєстрації 29.09.2017. Юридична адреса підприємства: Україна, 49038, Дніпропетровська обл, місто Дніпро, вул. Княгині Ольги, будинок 22. Розмір статутного капіталу юридичної особи складає 200 000 грн.

Підприємство здійснює наступні види діяльності за КВЕД.

Основний: 10.11 Виробництво м'яса

Інші:

46.33 Оптова торгівля молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями та жирами

10.13 Виробництво м'ясних продуктів

46.19 Діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту

46.90 Неспеціалізована оптова торгівля

46.32 Оптова торгівля м'ясом і м'ясними продуктами

10.12 Виробництво м'яса свійської птиці

52.10 Складське господарство.

У таблиці 2.1 наведено основні техніко-економічні показники діяльності підприємства на основі фінансової звітності ТОВ «ДІСАМ».

Отже, виручка від реалізації протягом 2021–2024 років зростає на 130,2% (+82 555 тис. грн), що свідчить про розширення обсягів продажів та зміцнення ринкових позицій підприємства. Особливо динамічне зростання спостерігалося у 2022 році, коли виручка збільшилася майже вдвічі.

Таблиця 2.1 – Основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ

Показники	Рік				Відхилення абсолютне, +/-			Відносне , 2024 / 2021, %
	2021	2022	2023	2024	2023 / 2022	2024 /2023	2024 / 2021	
Виручка, тис. грн.	63 390	121 781	141 624	145 945	19 843	4 321	82 555	130,2%
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	61 290	113 746	132 265	127 842	18 519	-4 422	66 552	108,6%
Чистий прибуток, тис. грн.	577	2 593	2 132	4 102	-461	1 970	3 525	610,9%
Активи, тис. грн.	6 694	17 732	28 745	30 059	11 013	1 314	23 365	349,0%
Зобов'язання, тис. грн.	5 331	13 776	22 556	13 142	8 780	-9 414	7 811	146,5%
Власний капітал, тис. грн.	1 363	3 956	6 189	10 290	2 233	4 101	8 927	655,0%
Основні засоби (залишкова вартість), тис. грн.	12,3	9,7	68,7	1 303	59	1 234	1 291	10493,5 %
Гроші та їх еквіваленти, тис. грн.	841	1 544	301	4 200	-1 243	3 899	3 359	399,4%
Фондовіддача	5153,7	12554,7	2061,5	112,0	-10 493	-1 949	-5 042	-97,8%
Чисельність працівників, чол.	15	21	24	30	3	6	15	100,0%

Собівартість реалізованої продукції також зросла (+66 552 тис. грн або +108,6%). Проте темп зростання був нижчим за темп зростання виручки, що позитивно вплинуло на прибутковість. У 2024 році витрати навіть зменшилися на 4 422 тис. грн у порівнянні з 2023 роком, що свідчить про певну оптимізацію витрат.

Чистий прибуток у 2024 році досяг 4 102 тис. грн, що на 610,9% більше, ніж у 2021 році. Незважаючи на незначне зниження у 2023 році, у 2024 підприємству вдалося значно покращити результат. Це свідчить про ефективну політику управління витратами та доходами.

Активи підприємства зросли на 349,0%, що вказує на розширення діяльності. Зобов'язання у 2023 році значно зросли, але у 2024 зменшилися майже на 9,4 млн грн, що знизило фінансове навантаження. Це свідчить про погашення кредиторської заборгованості. Власний капітал суттєво збільшився (у 7,5 разів з 1 363 до 10 290 тис. грн), що свідчить про зміцнення фінансової незалежності підприємства.

Основні засоби у 2024 році зросли у понад 100 разів, порівняно з 2021 роком, що свідчить про капітальні інвестиції в оновлення або розширення

виробничих потужностей. Грошові кошти та їх еквіваленти у 2024 році становили 4 200 тис. грн, що у 4 рази більше, ніж у 2021 році, демонструючи зростання ліквідності.

Фондовіддача у 2024 році стрімко знизилась до 112,0 грн/грн (порівняно з 5 153,7 грн/грн у 2021 році). Це пояснюється тим, що підприємство інвестувало у розширення основних засобів та оборотних активів, але приріст виручки не був пропорційним. Показник вказує на низьку ефективність використання основних засобів у короткостроковій перспективі.

Чисельність працівників зросла вдвічі, що узгоджується зі зростанням масштабів діяльності. Це також пояснює часткове зростання витрат і капіталовкладень. У таблиці 2.2 наведено відносні показники ефективності діяльності підприємства.

Таблиця 2.2 – Відносні показники ефективності діяльності підприємства ТОВ «ДІСАМ»

Показники	Рік				Відхилення абсолютне, +/-			Відносне, 2024 / 2021, %
	2021	2022	2023	2024	2023 / 2022	2024 / 2023	2024 / 2021	
Виручка на працівника, тис. грн.	4226,0	5799,1	5901,0	4864,8	102	-1 036	639	15,1%
Чистий прибуток на працівника, тис. грн.	38,5	123,5	88,8	136,7	-35	48	98	255,5%
Витрати на оплату праці, тис. грн.	187,5	283,5	403,2	636	120	233	449	239,2%
Середня заробітна плата, грн.	12500	13500	16800	21200	3 300	4 400	8 700	69,6%
Фондоозброєність, тис. грн./чол.	0,8	0,5	2,9	43,4	2	41	43	5196,7%
Рентабельність активів, %	8,6%	14,6%	7,4%	13,6%	-7,2	6,2	5,0	58,3
Рентабельність власного капіталу, %	42,3%	65,5%	34,4%	39,9%	-31,1%	5,4%	-2,5%	-5,8%
Рентабельність діяльності, %	0,9%	2,3%	1,6%	3,2%	-0,7%	1,6%	2,3%	240,8%

Виручка на одного працівника у 2024 році знизилася до 4864,8 тис. грн, що на 15,1% більше, ніж у 2021 році, але на 17,6% менше, ніж у 2023 році. Це

свідчить про зменшення продуктивності праці в умовах збільшення чисельності персоналу. Потрібна увага до оптимізації трудових ресурсів.

Чистий прибуток на одного працівника зріс більш ніж утричі: з 38,5 тис. грн до 136,7 тис. грн. Це демонструє зростання ефективності персоналу в частині створення прибутку.

Витрати на оплату праці зросли на 239,2% за чотири роки, що є обґрунтованим у контексті зростання штату і середньої зарплати. Однак така динаміка має бути під постійним контролем. Середня заробітна плата підвищилася з 12 500 грн до 21 200 грн, тобто на 69,6%, що узгоджується із ринковими трендами та інфляцією в Україні. Підприємство демонструє конкурентну політику винагороди персоналу.

Фондоозброєність зросла у понад 50 разів, з 0,8 до 43,4 тис. грн/особу, що свідчить про значні інвестиції в основні засоби. Це потенційно забезпечить зростання продуктивності у майбутньому.

Рентабельність активів демонструє нестабільну динаміку: після зниження у 2023 році (7,4%) вона зросла до 13,6% у 2024 році, що вказує на відновлення ефективності використання активів.

Рентабельність власного капіталу знизилася з 42,3% (2021) до 39,9% (2024), попри зростання у 2022 році. Це може свідчити про розмивання прибутковості через збільшення власного капіталу або про зростання витрат, пов'язаних з масштабуванням.

Рентабельність діяльності (прибуток до собівартості) зросла з 0,9% до 3,2%, що є сильним сигналом покращення операційної ефективності. Збільшення цього показника на 240,8% свідчить про вищу віддачу на одиницю витрат.

У таблиці 2.3 наведено основні фінансові показники підприємства, зокрема, ліквідності та фінансової стійкості.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності зростав нестабільно: з 0,158 (2021) до 0,320 (2024), з тимчасовим падінням до 0,013 у 2023 році. Це свідчить, що у 2023 році підприємство мало критичний дефіцит готівкових коштів, але в 2024

ситуацію було значно поліпшено. У 2024 році показник перевищив нормативне значення 0,2, що свідчить про відновлення миттєвої платоспроможності.

Таблиця 2.3 – Основні фінансові показники підприємства ТОВ «ДІСАМ»

Показники	Рік				Відхилення абсолютне, +/-		
	2021	2022	2023	2024	2023 / 2022	2024 / 2023	2024 / 2021
ЛІКВІДНОСТІ ТА ПЛАТОСПРОМОЖНОСТІ							
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,158	0,112	0,013	0,320	-0,10	0,31	0,16
Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,41	1,40	1,29	2,61	-0,11	1,32	1,20
Коефіцієнт покриття	1,26	1,29	1,27	2,29	-0,02	1,02	1,03
ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ							
Оборотні активи, тис. грн.	6663,7	16937,0	27049,1	17970,3	2 942	-5 008	4 599
Коефіцієнт автономії	0,20	0,22	0,22	0,34	0,00	0,12	0,14
Співвідношення позикових та власних коштів	3,91	3,48	3,64	1,92	0,16	-1,72	-1,99
Коефіцієнт маневрування власного капіталу	4,89	4,28	4,37	1,75	0,09	-2,62	-3,14

Коефіцієнт швидкої ліквідності залишався стабільно в межах норми (1,0–2,0) у 2021–2023 роках і суттєво виріс у 2024 році до 2,61, що вказує на високу здатність швидко погасити зобов'язання без реалізації запасів.

Коефіцієнт покриття демонструє стабільну позитивну динаміку: з 1,26 у 2021 до 2,29 у 2024 році. Це свідчить про поступове зміцнення платоспроможності, оскільки підприємство повністю спроможне покривати свої короткострокові зобов'язання.

Оборотні активи зросли за аналізований період на 4 599 тис. грн, з тимчасовим піком у 2023 році. У 2024 році обсяг зменшився, але залишився на рівні, значно вищому за 2021 рік. Це вказує на оптимізацію структури активів без втрати ліквідності.

Коефіцієнт автономії зріс з 0,20 до 0,34. Це позитивна динаміка: зростання цього показника свідчить про зменшення залежності від зовнішніх джерел фінансування.

Співвідношення позикових та власних коштів знизилося з 3,91 у 2021 до 1,92 у 2024 році, тобто удвічі, що вказує на суттєве покращення фінансової незалежності підприємства.

Коефіцієнт маневрування власного капіталу зменшився з 4,89 до 1,75. Хоча це зниження виглядає різким, воно свідчить про перерозподіл власного капіталу з оборотних у необоротні активи, що характерно для підприємств у фазі інвестування та розширення.

Таким чином, проведений аналіз фінансових показників ТОВ «ДІСАМ» свідчить про покращення ліквідності, зростання фінансової стійкості та активізацію ділової активності підприємства у 2024 році. Позитивна динаміка виручки, прибутковості та структури капіталу створює передумови для подальшого розвитку.

2.2 Аналіз динаміки, структури та каналів збуту продукції

Проведемо аналіз збуту ТОВ «ДІСАМ» у вартісному вираженні за ключовими напрямками збуту у 2021–2024 роках. Результати наведено у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Структура реалізації продукції ТОВ «ДІСАМ» за формами реалізації (тис. грн)

Форми реалізації	Роки				Відхилення абсолютне, +/-			Відносне, 2024 / 2021, %
	2021	2022	2023	2024	2023 / 2022	2024 / 2023	2024 / 2021	
Оптова	28 025	51 149	56 650	55 459	5 501	-1 191	27 434	97,9%
Роздрібна	12 678	28 010	35 406	39 405	7 396	3 999	26 727	210,8%
Пряма (контракти)	15 847	28 010	31 157	32 108	3 147	951	16 261	102,6%
Через посередників	6 339	14 614	18 411	18 972	3 797	561	12 633	199,3%
Всього	63 390	121 781	141 624	145 945	19 843	4 321	82 555	130,2%

Оптова торгівля залишається провідною формою збуту, хоча її частка поступово знижується. У 2024 році виручка від оптового каналу становила 55 459 тис. грн, що на 97,9% більше, ніж у 2021 році. Проте спостерігається незначне зниження у 2024 році порівняно з 2023 роком (-1 191 тис. грн).

Це є ознакою того, що фірма перерозподілила пріоритети на користь роздрібного напрямку через велику конкуренцію на оптовому ринку м. Дніпра та області. Роздрібна реалізація демонструє найбільше зростання (+210,8% за 2021–2024 роки). У 2024 році цей канал приніс підприємству 39 405 тис. грн, що є більше, ніж утричі порівняно з 2021 роком. Така динаміка свідчить про успішну роботу з кінцевим споживачем, а також про зростання довіри та популярності фірми.

Пряма реалізація за контрактами зросла на 102,6% за аналізований період. Незважаючи на стабільну динаміку, темпи зростання сповільнилися у 2024 році. Цей канал залишається важливим у структурі збуту, адже дозволяє забезпечити гарантовані обсяги поставок та стійкі договірні відносини з великими клієнтами.

Реалізація через посередників зросла майже втричі (+199,3%). Така тенденція свідчить про активне залучення торгових партнерів для покриття нових регіонів і клієнтських сегментів. З іншого боку, залежність від посередників також може нести ризики втрати контролю над ціноутворенням і якістю обслуговування.

Отже, загальний обсяг виручки зріс, що свідчить про стійке зростання та розширення ринків збуту. Основними драйверами зростання стали роздрібна торгівля та розширення співпраці з посередниками.

У таблиці 2.5 наведено структуру продажів за категоріями клієнтів.

Переробні підприємства залишаються ключовим сегментом у структурі клієнтів. У 2024 році обсяг реалізації склав 51 081 тис. грн, що на 101,5% більше, ніж у 2021 році. Проте темпи приросту сповільнились, приріст у 2024 році становив лише +96 тис. грн порівняно з попереднім роком. Це вказує на досягнення межі зростання в цьому сегменті та про насиченість ринку переробки.

Таблиця 2.5 – Структура реалізації продукції ТОВ «ДІСАМ» за категоріями клієнтів (тис. грн)

Категорія клієнтів	Роки				Відхилення абсолютне, +/-			Відносне, 2024 / 2021, %
	2021	2022	2023	2024	2023 / 2022	2024 / 2023	2024 / 2021	
Переробні підприємства	25 356	46 276	50 985	51 081	4 709	96	25 725	101,5%
Торговельні мережі	22 186	45 059	53 817	58 378	8 758	4 561	36 192	163,1%
HoReCa	15 847	30 445	36 822	36 486	6 377	-336	20 639	130,2%
Всього	63 390	121 781	141 624	145 945	19 843	4 321	82 555	130,2%

Торговельні мережі демонструють динамічне та стійке зростання: з 22186 тис. грн у 2021 році до 58 378 тис. грн у 2024 (+163,1%). Такий результат є свідченням успішної співпраці з ритейлом, розширення географії поставок і високої затребуваності продукції серед кінцевих споживачів через мережеві канали.

HoReCa (готелі, ресторани, кейтеринг) зросла на 130,2% протягом чотирьох років, хоча у 2024 році спостерігається незначне зниження (-336 тис. грн) порівняно з 2023 роком. Це пов'язано з воєнним станом в країні та зниженням платоспроможного попиту клієнтів цієї категорії покупців ТОВ «ДІСАМ», адже через зниження доходів населення віддає перевагу базовим продуктам харчування і менше відвідує заклади громадського харчування.

Отже, найвищу динаміку продемонстрували торговельні мережі. Це пов'язано із зміною споживчої поведінки та зміщенням пріоритетів покупців. Отже, підприємство фокусується на кінцевому споживачеві та прагне збільшення частки роздрібного ринку. Стратегічне значення HoReCa зберігається, проте продажі зменшуються. Для переробних підприємств доцільно дослідити потенціал поглиблення співпраці або розширення лінійки B2B-продуктів, щоб підтримати подальше зростання.

ТОВ «ДІСАМ» має у своїй структурі відділ збуту, в якому працює 4 особи. Підприємство активно інвестує у просування та збут продукції.

У таблиці 2.6 наведено динаміку та структуру витрат на збут ТОВ «ДІСАМ» за останні роки.

Таблиця 2.6 – Динаміка витрат на маркетинг і збут (тис. грн)

Стаття витрат	Роки				Відхилення абсолютне, +/-			Відносне, 2024 / 2021, %
	2021	2022	2023	2024	2023 / 2022	2024 / 2023	2024 / 2021	
Логістика та доставка продукції	1 790,7	3 320,7	3 857,7	3 738,0	537,0	-119,7	1 947,4	108,7%
Упаковка, етикетки, маркування	784,5	1 455,9	1 693,4	1 641,5	237,5	-51,9	857,0	109,2%
Торгові комісії, знижки, бонуси	588,4	1 092,0	1 269,7	1 227,3	177,7	-42,4	638,9	108,6%
Реклама (онлайн, офлайн)	514,8	955,5	1 110,0	1 073,9	154,5	-36,1	559,1	108,6%
Зарплата працівників відділу збуту	490,3	910,0	1 058,1	1 022,7	148,1	-35,4	532,4	108,6%
Виставки, презентації, HoReCa-промо	294,2	546,0	634,9	613,6	88,9	-21,3	319,4	108,6%
ІТ-підтримка (сайт, хостинг, підтримка)	49,0	91,0	105,8	102,3	14,8	-3,5	53,3	108,8%
Інше (друк, навчання, представництво)	392,3	728,0	846,5	817,9	118,5	-28,6	425,6	108,5%
Усього	4903,2	9099,7	10581,2	10227,4	1481,5	-353,8	5324,2	108,6%

Протягом 2021–2024 років витрати на маркетинг і збут підприємства ТОВ «ДІСАМ» суттєво зросли з 4 903,2 тис. грн до 10 227,4 тис. грн. Темп збільшення становить 108,6%. Найвищі темпи зростання спостерігалися у 2022–2023 роках, тоді як у 2024 році відбулося незначне скорочення загального обсягу витрат (–353,8 тис. грн), зумовлене оптимізацією кількох статей.

Але такі витрати, як торгові комісії, знижки, бонуси залишалися відносно стабільними. Максимальне значення цих витрат було у 2023 році (1,27 млн грн), після чого зниження склало 1,23 млн грн.

Витрати на рекламу у ТОВ «ДІСАМ» зросли з 514,8 тис. грн до 1,07 млн грн (на 108,6%), що свідчить про активізацію просування на ринку. Зросла також зарплата збутового персоналу на 108,6% за період, досягнувши 1,02 млн грн у

2024 році. Це пов'язано з розширенням відділу збуту та зростанням середніх заробітних плат в Україні.

Окрім цього, інші статті витрат також зростали. Зокрема, витрати на виставки, NoReCa-промоактивності зросли на 319,4 тис. грн (+108,6%). Витрати на IT-підтримку залишалися незначними і зросли лише до 102,3 тис. грн у 2024 році. Інші витрати (друк, навчання, представництво) також стабільно зростали до 817,9 тис. грн.

ТОВ «ДІСАМ» поступово збільшує витрати на збутову та маркетингову діяльність, однак, структура витрат залишається незмінною. Основні пріоритети – логістика, упаковка, персонал і реклама. Незначне зниження витрат у 2024 році свідчить про наміри ТОВ «ДІСАМ» перейти до оптимізації, автоматизації збутових функцій та досягнення ефекту масштабу.

Враховуючи проведений аналіз, доцільно підсумувати основні проблеми ТОВ «ДІСАМ», які були виявлені.

1) Зниження продуктивності збуту на одного працівника: у 2024 році виручка на одного працівника знизилась на 1 036 тис. грн (–17,6% порівняно з 2023 роком). Це свідчить про перевантаження системи або неефективний розподіл обов'язків у збуті.

2) Слабкий контроль дебіторської заборгованості: у 2023 році період її інкасації сягав 33 днів, що є ризиком для ліквідності.

3) Неритмічність постачань і нестабільність обороту запасів: у 2022–2023 роках оборотність запасів значно знизилась, а середні залишки продукції зросли.

4) Високі витрати на логістику та упаковку, які зросли протягом останніх років. У структурі витрат вони стабільно становлять понад 50% усіх витрат на збут, що знижує рентабельність діяльності.

5) Підприємство не автоматизує діяльність з маркетингу і збуту менеджери використовують дані з інформаційних систем бухгалтерії, логістики, складу, які автоматизовані. Тобто на підприємстві відсутня CRM-система та обмежена цифровізація збутової діяльності, більшість замовлень та взаємодія з клієнтами

ведеться вручну. Частка IT-інструментів у структурі витрат лише 1%, що не відповідає масштабу та динаміці збутової діяльності.

На основі аналізу збутової діяльності ТОВ «ДІСАМ» можна впевнено стверджувати, що впровадження CRM-системи є доцільним і своєчасним кроком, оскільки обсяги реалізації зросли у 2,3 рази (з 63,4 млн грн у 2021 до 145,9 млн грн у 2024). Це означає, що компанія вже досягла масштабу, де ручне управління клієнтською базою обмежує ефективність.

У компанії також зросла кількість контрагентів, зокрема у каналах NoReCa, торговельних мережах і прямих контрактах. Це потребує систематизації комунікацій.

2.3 Організаційна структура та кадровий склад підприємства

Мотивація персоналу є одним із ключових чинників ефективного функціонування підприємства в сучасних соціально-економічних умовах. Вона тісно пов'язана з процесами розвитку людських ресурсів, які виступають не лише інструментом професійного зростання працівників, а й основою для формування стійкої внутрішньої мотивації. Розвиток персоналу можна охарактеризувати як безповоротну, цілеспрямовану, тривалу зміну його якісного стану, що має на меті формування нової структури знань, навичок та професійної поведінки, які безпосередньо впливають на рівень залучення працівника до діяльності організації.

Мотиваційна ефективність системи розвитку людських ресурсів суттєво залежить від того, хто саме проводить оцінку. Для керівництва важливими є фінансові показники віддачі на інвестиції в персонал; для HR-фахівців – процесуальні аспекти організації навчання; для працівників – особисті здобутки. Саме тому найбільш ефективною є комплексна модель мотивації та оцінки, яка охоплює ці три точки зору (рис. 2.1). [12]

Проблеми знижують мотиваційний ефект від системи розвитку людських ресурсів, адже якщо працівники не бачать реальних результатів або визнання своєї участі в розвитку, їх залученість суттєво знижується.

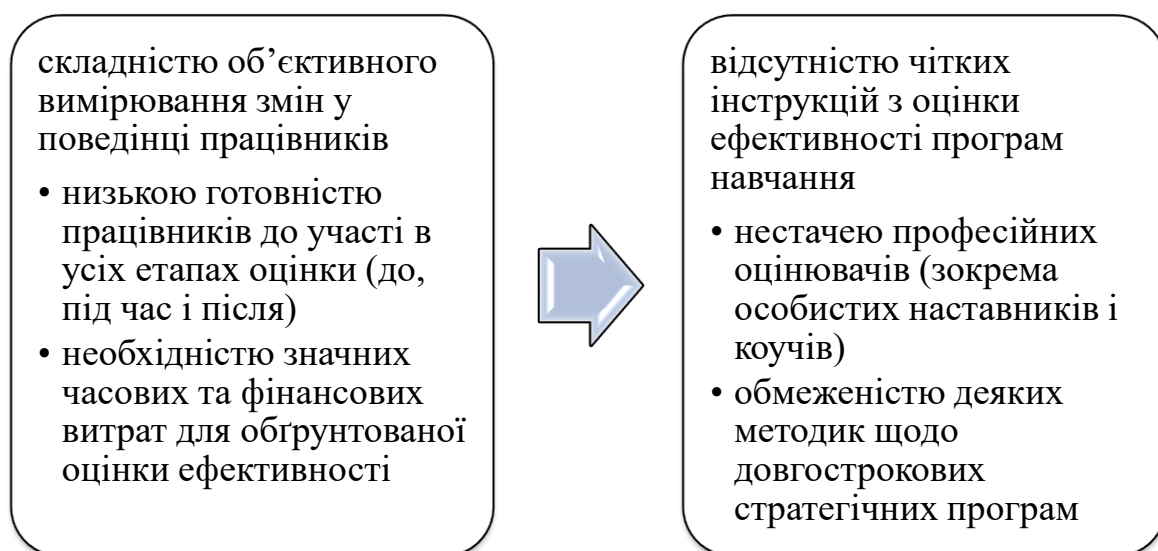


Рисунок 2.1 – Труднощі впровадження мотиваційно-орієнтованих програм розвитку людських ресурсів

Отже, мотивація персоналу на підприємстві не повинна розглядатися ізольовано від системи розвитку людських ресурсів – вона є її внутрішнім рушієм і ключовою умовою її ефективності. Ефективне управління мотивацією передбачає цілісну політику: поєднання матеріального й нематеріального стимулювання, організацію можливостей для зростання, визнання здобутків і стратегічне планування розвитку людського капіталу.

Кадровий склад підприємства ТОВ «ДІСАМ» – це не лише сукупність зайнятих працівників, а й їхня якісна характеристика, що охоплює рівень освіти, кваліфікації, досвід, професійну мотивацію, залученість, мобільність, адаптивність та лояльність. Аналіз кадрового складу здійснюється за такими основними параметрами (див. рис. 2.2) [15].

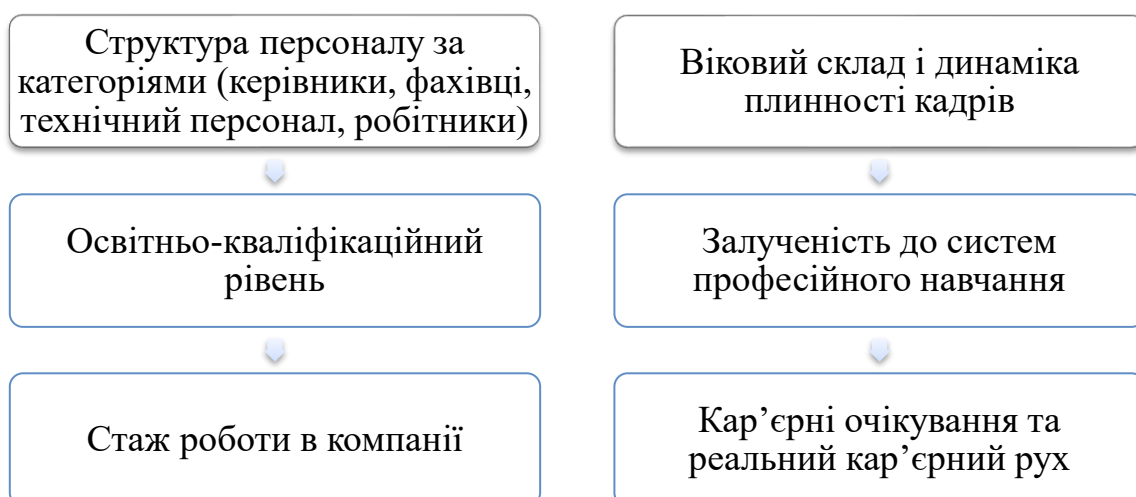


Рисунок 2.2 – Кадровий склад підприємства

Розвиток людських ресурсів на підприємстві є цілісною системою дій, що охоплює такі основні компоненти рисунку 2.3.

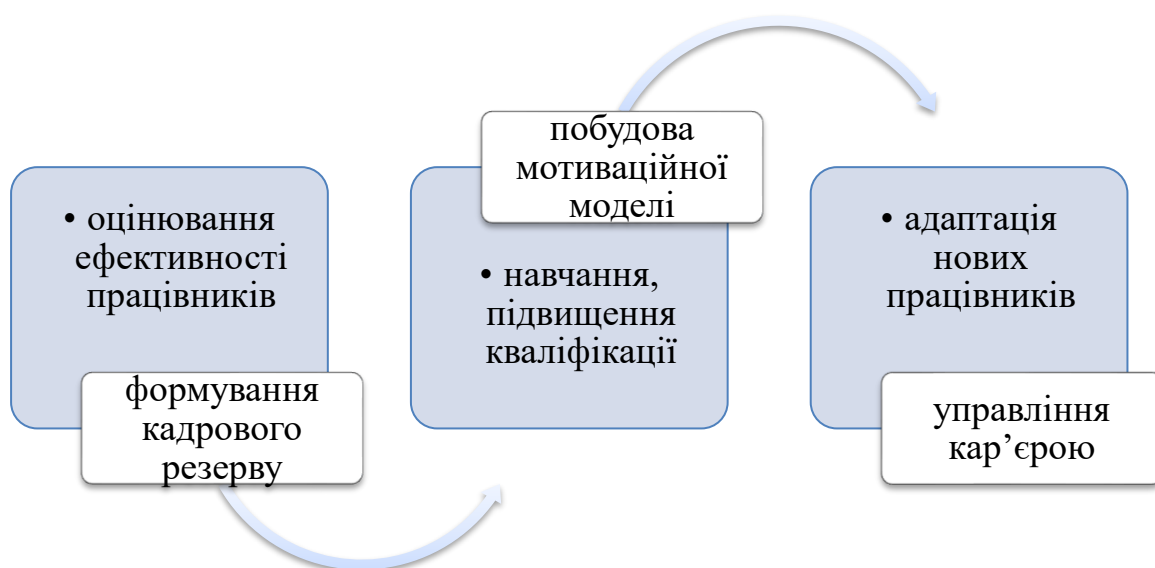


Рисунок 2.3 – Аналіз стану системи розвитку людських ресурсів

Забезпечення ефективної системи мотивації на підприємстві є ключовою умовою стабільного функціонування та економічної безпеки як самого підприємства, так і економіки в цілому. У сучасних умовах стрімких змін

зовнішнього середовища, загроз економічного характеру, високого рівня конкуренції та нестабільності на ринку, проблема формування та підтримки ефективної мотиваційної політики набуває особливої актуальності.

Аналіз організаційної структури та кадрового складу підприємства свідчить про наявність недоліків, які стримують ефективність управління персоналом: відсутність прозорих механізмів оцінювання, формалізованої політики кар'єрного росту, а також недостатній рівень цифровізації процесів свідчать про необхідність перегляду управлінських підходів [17].

Важливо розглядати систему мотивації не лише як інструмент підвищення продуктивності, а і як стратегічний засіб (рис. 2.4) зниження внутрішніх ризиків і вразливостей.

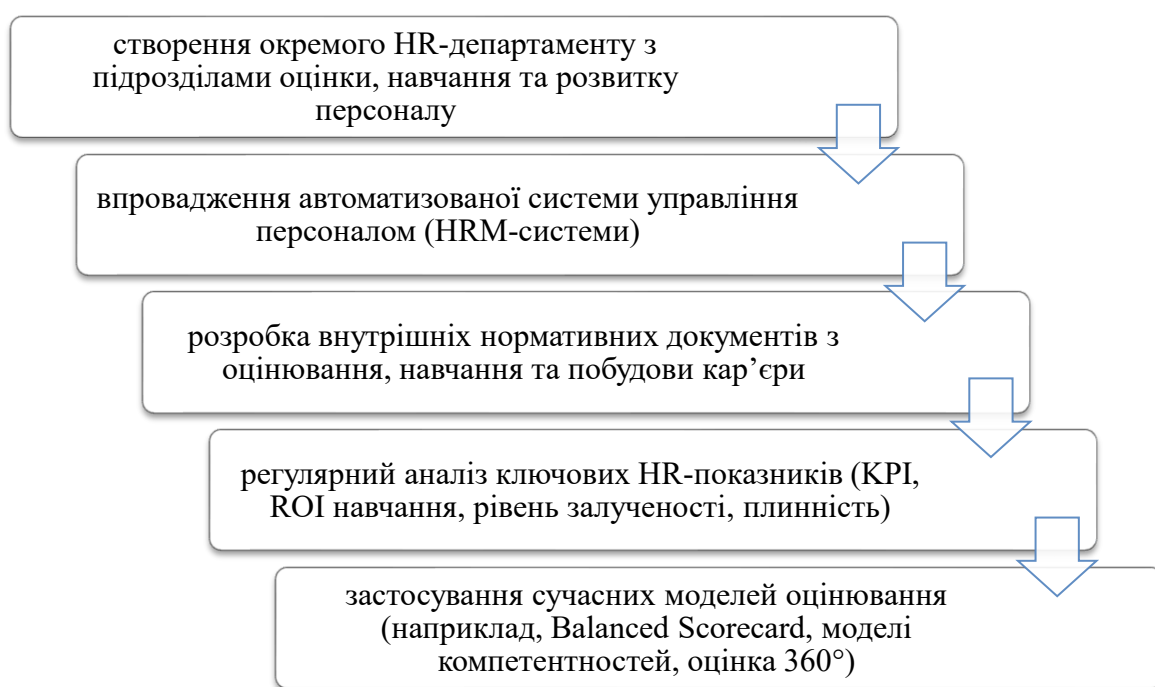


Рисунок 2.4 – Стратегічні кроки удосконалення кадрової політики

Система розвитку людських ресурсів має бути інтегрована в стратегічне управління підприємства, що передбачає постійний моніторинг і корекцію кадрової політики з урахуванням внутрішніх ресурсів та зовнішніх вимог ринку. Стратегічне планування та оцінювання ризиків повинно базуватись на кількісних

методах, наприклад, байєсівському підході до прогнозування втрат, що виникають внаслідок недооцінки людського фактору.

Недостатній рівень мотивації часто є каталізатором порушення внутрішньої стійкості підприємства. У свою чергу, впливає на здатність адаптуватися до змін, ухвалювати ефективні рішення в умовах невизначеності та знижує інноваційний потенціал. Результатом може стати зниження конкурентоспроможності, зростання операційних ризиків, зменшення прибутковості та підвищення ймовірності зовнішнього втручання в діяльність підприємства.

У системі економічної безпеки підприємства особливу увагу необхідно приділяти функціональній складовій інтелектуально-кадрового блоку, яка забезпечує стійкість до відтоку ключових фахівців, формує кадровий резерв і знижує втрати від «кадрових провалів» [25].

Доцільним є впровадження ресурсно-функціонального підходу до мотивації персоналу, де система мотивації розглядається як елемент стратегії економічної безпеки. Такий підхід передбачає врахування не лише матеріальних, але й інформаційних, управлінських, соціальних ресурсів, які впливають на результативність і стабільність діяльності.

Важливо враховувати ризики, пов'язані з помилковими або неповними управлінськими рішеннями, які можуть виникати через хибні мотиваційні підходи.

Недоліки в системі мотивації персоналу здатні суттєво впливати на рівень економічної безпеки підприємства, створюючи як внутрішні, так і зовнішні загрози. Лише комплексне, стратегічне, гнучке і проактивне управління мотивацією дозволяє перетворити персонал із потенційного ризику – на ключовий ресурс стабільності та розвитку (табл. 2.7) [18].

Функціональні компоненти мотиваційної системи в сукупності формують основу для управління внутрішніми ресурсами підприємства, створюючи передумови для підтримання економічної стійкості. Ігнорування будь-якої з них

призводить до порушення внутрішнього балансу, зменшення адаптивності та підвищення вразливості підприємства до зовнішніх викликів [19].

Таблиця 2.7 – Основні проблеми в системі мотивації персоналу та їх вплив на економічну безпеку підприємства

Проблема	Прояв на практиці	Наслідок для безпеки
Обмеження мотивації до зарплати	Відсутність ініціативи, зниження лояльності	Плинність кадрів, втрата знань
Невизначеність цілей	Розгубленість, відсутність залученості	Дестабілізація управління
Відсутність нематеріальних стимулів	Ігнорування потреб розвитку та самореалізації	Зниження інноваційності та гнучкості
Непрозорість винагород	Втрата довіри до керівництва	Конфліктність, ризик внутрішніх криз
Слабка внутрішня комунікація	Працівники не розуміють загальних цілей	Зниження ефективності взаємодії

Таким чином, проблеми та недоліки в системі мотивації персоналу мають не лише локальне управлінське значення, але й безпосередній вплив на загальну економічну безпеку підприємства. Розбудова гнучкої, інтегрованої та стратегічно орієнтованої мотиваційної політики має стати пріоритетом для управлінців, які прагнуть до збереження стійкості, конкурентоспроможності та динамічного розвитку підприємства в умовах постійної невизначеності.

3. ОБҐРУНТУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ДІСАМ»

3.1 Напрями вдосконалення системи матеріального стимулювання

В сучасних умовах розвитку ринкової економіки ефективна система матеріального стимулювання персоналу є ключовим чинником підвищення продуктивності праці, мотивації та залученості працівників до досягнення стратегічних цілей підприємства. Однак, на багатьох підприємствах існуючі підходи до матеріальної мотивації часто виявляються недостатньо гнучкими та адаптованими до реальних потреб працівників і змін у зовнішньому середовищі. Внаслідок цього матеріальне заохочення не виконує свою головну функцію – стимулювання високої результативності та відповідальності. Вдосконалення системи матеріального стимулювання вимагає комплексного підходу, який враховує як внутрішні особливості підприємства та його персоналу, так і зовнішні фактори, зокрема ризики, що супроводжують зовнішньоекономічну діяльність.

Перш за все, необхідно впроваджувати диференційовані підходи до оплати праці, які базуються на оцінці індивідуального внеску кожного працівника, що можливо реалізувати через систему ключових показників ефективності. Такий підхід дозволяє забезпечити прозорість і справедливість винагороди, сприяючи підвищенню мотивації. Важливим напрямом є також розвиток гнучких форм оплати праці, зокрема використання бонусів, премій, надбавок, а також механізмів участі працівників у прибутках підприємства. Формує зацікавленість персоналу у підвищенні загальної ефективності діяльності компанії [5].

Особлива увага має приділятися інтеграції системи матеріального стимулювання з механізмами управління ризиками, оскільки діяльність підприємств, особливо на зовнішніх ринках, супроводжується невизначеністю і потенційними фінансовими втратами. Забезпечення компенсаційних заходів у

системі винагород дозволяє мінімізувати демотивацію і підтримувати відповідальний підхід співробітників у складних ситуаціях. Не менш важливим є забезпечення відкритості та доступності інформації щодо принципів формування заробітної плати і системи преміювання, що сприяє формуванню довіри між керівництвом і колективом і запобігає виникненню конфліктів, пов'язаних із відчуттям несправедливості. Крім того, підвищення ефективності матеріальної мотивації досягається через індивідуалізацію стимулів з урахуванням особистих мотиваційних профілів працівників, їх цінностей і потреб, що дозволяє знизити плинність кадрів та підвищити рівень задоволеності роботою [24].

Постійний аналіз і коригування системи матеріального стимулювання, базовані на статистичних методах і моделюванні ризиків, є необхідною умовою адаптації до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства.

Таким чином, вдосконалення системи матеріального стимулювання в цілому сприятиме формуванню високоефективного, мотивованого колективу, що є фундаментом сталого розвитку та конкурентоспроможності підприємства на національному і міжнародному рівнях. Водночас, слід розуміти, що матеріальна мотивація є лише частиною загальної системи мотивації, і для досягнення максимальних результатів вона повинна поєднуватися з нематеріальними стимулюючими факторами, такими як можливості професійного росту, визнання заслуг, соціальна підтримка і позитивна корпоративна культура.

3.2 Розробка заходів нематеріального стимулювання персоналу

В умовах стрімких змін зовнішнього і внутрішнього середовища сучасних підприємств важливу роль у забезпеченні ефективності діяльності відіграє не лише матеріальне, а й нематеріальне стимулювання персоналу. За визначенням провідних науковців, стратегічне управління економічною безпекою

підприємства розглядається як комплекс заходів, що спрямовані на формування системи взаємодії між підприємством та його зовнішнім оточенням. Взаємодія має бути раціоналізована для досягнення стратегічних інтересів компанії, водночас забезпечуючи її стійкість і розвиток у довгостроковій перспективі. У цьому контексті важливим є розуміння, що управління економічною безпекою — це динамічний процес, що передбачає постійну трансформацію та адаптацію системи до змін, а не статичний набір заходів. Зміни в економічному середовищі та постійно зростаюча конкуренція вимагають від керівників здатності оперативно оцінювати виклики, що виникають, і реагувати на них не тільки матеріальними ресурсами, а й ефективними нематеріальними інструментами мотивації [10].

Нематеріальне стимулювання персоналу в цьому сенсі стає важливим механізмом підтримки мотивації працівників, зміцнення їхньої лояльності до компанії та формування корпоративної культури, що сприяє досягненню стратегічних цілей підприємства. Заходи є особливо актуальними в контексті змінної економічної ситуації, коли звичні форми матеріального заохочення можуть виявлятися недостатніми для підтримки високого рівня залученості і працездатності колективу [20].

Ефективне управління змінами у системі економічної безпеки підприємства неможливе без врахування мотиваційно-психологічних аспектів, які визначають поведінку та ставлення працівників до нововведень. Модель управління змінами має включати прогнозування, планування і контроль за реалізацією змін, що дає можливість своєчасно реагувати на зовнішні і внутрішні загрози. Проте, для успішної реалізації змін необхідна також активна участь персоналу, що досягається через системи нематеріального стимулювання, які можуть включати різноманітні форми визнання, навчання, кар'єрного розвитку, створення комфортних умов праці, розвиток корпоративної культури та інші соціально-психологічні заходи [9].

Нижче наведена узагальнююча таблиця основних форм нематеріального стимулювання, які можуть застосовуватись на підприємствах для підтримки мотивації в умовах змін див. табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – Основні напрями нематеріального стимулювання персоналу

№	Напрямок нематеріального стимулювання	Опис заходів	Очікуваний ефект
1	Визнання та похвала	Публічне відзначення досягнень, нагороди за заслуги	Підвищення мотивації, формування лояльності
2	Професійний розвиток	Курси підвищення кваліфікації, тренінги, участь у конференціях	Зростання компетентності, розвиток кар'єри
3	Соціальна підтримка	Соціальні програми, гнучкий графік роботи, підтримка здоров'я	Покращення психологічного клімату, зниження стресу
4	Залучення до прийняття рішень	Включення працівників у процес управління, обговорення змін	Відчуття причетності, підвищення відповідальності
5	Командна робота та корпоративна культура	Корпоративні заходи, тимбілдинги, святкування успіхів	Зміцнення командного духу, поліпшення комунікацій
6	Кар'єрний ріст	Побудова чітких кар'єрних шляхів, внутрішні конкурси	Мотивування до розвитку, зниження плинності кадрів
7	Відгуки та підтримка	Регулярний зворотний зв'язок, менторство, коучинг	Підвищення ефективності роботи, розвиток компетенцій

В контексті управління змінами, зокрема у системі економічної безпеки підприємства, нематеріальне стимулювання сприяє подоланню опору змінам, що часто виникає у працівників через страх невизначеності або втрати звичного способу роботи. Через підвищення рівня довіри, мотивації та залученості

працівників забезпечується більш гладке впровадження нововведень і зміцнення стійкості організації до зовнішніх загроз.

Важливо підкреслити, що ефективність управління змінами залежить від якісної організації інформаційних потоків, що дає змогу своєчасно інформувати співробітників про цілі, причини та очікувані результати змін [8]. Також, ключовим фактором є узгодженість інтересів усіх учасників процесу, що досягається через мотивацію до компромісів і спільних рішень (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Приклади заходів нематеріального стимулювання для подолання опору змінам

Категорія персоналу	Типи заходів	Механізми реалізації	Очікувані результати
Керівники середньої ланки	Тренінги з управління змінами	Семінари, коучинг, обмін досвідом	Поліпшення лідерських навичок, спроможність мотивувати команду
Лінійний персонал	Мотиваційні бесіди, роз'яснювальні зустрічі	Внутрішні наради, Q&A сесії	Зменшення страхів, підвищення розуміння цілей змін
Віддалені працівники	Віртуальні комунікації, онлайн-зустрічі	Вебінари, інтерактивні платформи	Підвищення залученості, збереження командної роботи
Молоді спеціалісти	Кар'єрне консультування, менторство	Індивідуальні плани розвитку, наставництво	Формування лояльності, стимулювання професійного росту

Враховуючи, що економічна безпека підприємства — це не лише сукупність заходів протидії загрозам, а й здатність забезпечувати стабільність і розвиток, нематеріальне стимулювання персоналу відіграє роль фундаментального інструменту для досягнення цих цілей. Адже мотивований, лояльний та компетентний персонал здатен більш ефективно прогнозувати, аналізувати та адаптуватися до змін, що виникають, тим самим зміцнюючи систему економічної безпеки [11].

Підсумовуючи, можна виділити основні принципи розробки заходів нематеріального стимулювання в контексті управління змінами та економічної безпеки (див. рис. 3.1) [13].

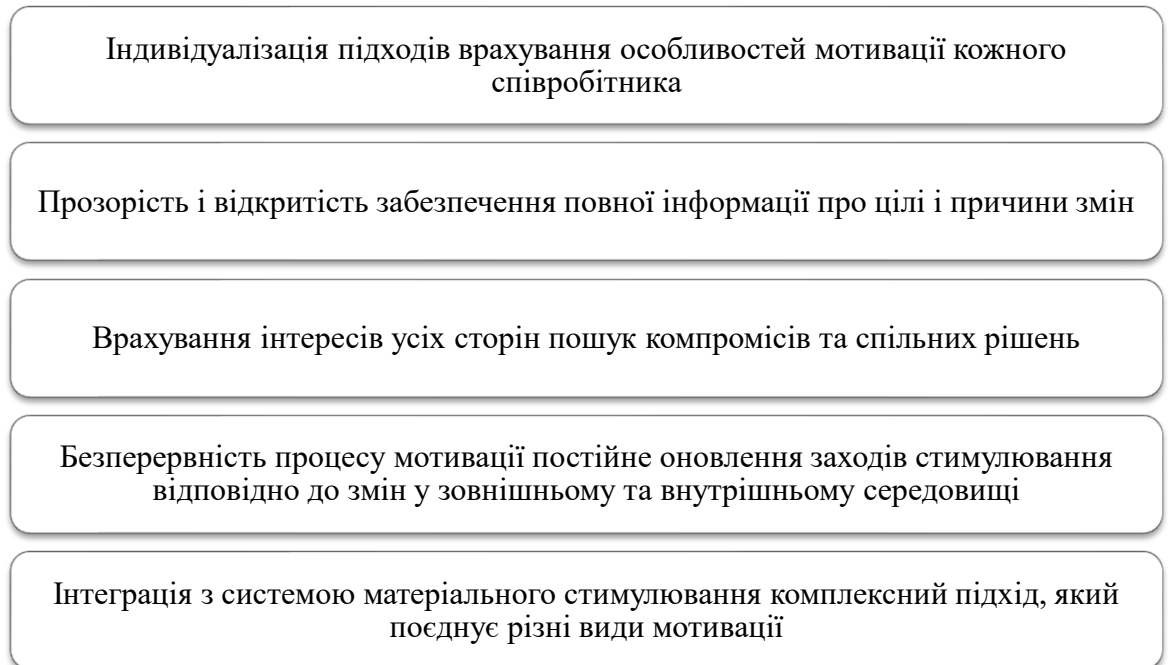


Рисунок 3.1. – Основні принципи розробки заходів нематеріального стимулювання

Таким чином, розробка і впровадження ефективної системи нематеріального стимулювання персоналу є важливим інструментом забезпечення адаптивності, стійкості та конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах економічних викликів.

3.3 Оцінка очікуваної ефективності запропонованих управлінських рішень

У сучасних умовах функціонування підприємств в умовах динамічних змін зовнішнього і внутрішнього середовищ, ключове значення має своєчасне прийняття ефективних управлінських рішень у сфері забезпечення економічної безпеки. Оцінка очікуваної ефективності таких рішень передбачає не лише аналіз

їхньої доцільності, а й прогнозування їхнього впливу на стабільність та розвиток підприємства в середньо- та довгостроковій перспективі.

Згідно з роботою А.В. Бардася, М.В. Бойченка, Г. Вудажевського, А.В. Дудник [26], більшість організацій стикаються з тим, що не встигають адекватно та своєчасно реагувати на зміни, що відбуваються навколо них. Цей шок майбутнього – це наслідок перевантаження новою інформацією, несподіваних подій, невизначеності, що призводить до паралічу управлінської волі або до прийняття несвоєчасних та неефективних рішень. Саме тому ключовим завданням сучасного підприємства є формування механізмів ефективного управління змінами у системі економічної безпеки – через системне відстеження загроз, гнучке планування та оперативну реакцію на нові виклики.

Очікувана ефективність запропонованих управлінських рішень у сфері економічної безпеки підприємства безпосередньо залежить від наявності адаптивної моделі управління, яка дозволяє здійснювати своєчасне корегування стратегічних, тактичних і оперативних планів. Зміни в системі економічної безпеки можуть ініціюватися як керівництвом підприємства, так і відповідними підрозділами служби безпеки або іншими структурними одиницями підприємства, що володіють інформацією про потенційні загрози. Причинами для внесення змін можуть бути як непередбачувані обставини (наприклад, економічна нестабільність, форс-мажори, законодавчі зміни, кризи на ринку), так і помилки, допущені в процесі стратегічного планування або оцінки загроз [29].

З огляду на складність сучасного бізнес-середовища, не існує універсальних рішень, здатних ефективно нейтралізувати всі можливі ризики. Тому ефективні управлінські рішення базуються на гнучкому підході до управління, постійній взаємодії між структурними підрозділами підприємства, інтенсивному зборі інформації та її аналітичному опрацюванні. Інформаційно-аналітична підтримка, що реалізується через звіти відповідних служб підприємства, є базою для оцінки стану економічної безпеки і прийняття оперативних рішень.

Ключовими напрямками реалізації запропонованих управлінських рішень є внесення змін до стратегії економічної безпеки підприємства, корекція тактичних і оперативних планів дій, адаптація діяльності служби безпеки, удосконалення механізмів управління, координація взаємопов'язаних процесів та їх контроль. Ефективність запропонованих дій також полягає у здатності підприємства мінімізувати втрати від впливу негативних чинників, вчасно відреагувати на зміни та адаптуватися до нових умов функціонування [12].

Очікуваний позитивний ефект від впровадження запропонованих управлінських рішень виражається у підвищенні загального рівня економічної безпеки підприємства, зниженні ймовірності критичних порушень у роботі, зменшенні ризику втрати активів, недопущенні витоку конфіденційної інформації, стабілізації внутрішнього середовища. Водночас ефективна реакція на зміни дозволяє зберегти конкурентоспроможність підприємства, посилити його позиції на ринку, підвищити рівень довіри з боку партнерів, інвесторів та клієнтів [27].

Таким чином, очікувана ефективність запропонованих управлінських рішень у сфері економічної безпеки підприємства базується на принципах гнучкості, системності, прогнозованості та оперативності. Реалізація таких рішень не лише забезпечує стійкість функціонування підприємства в умовах постійних змін, а й створює основу для його стабільного розвитку в умовах високої невизначеності та складності сучасного ринку. Успішне управління змінами в системі економічної безпеки дозволяє підприємству не лише вижити, але й ефективно розвиватися в умовах глобальної нестабільності.

ВИСНОВКИ

Результати проведеного дослідження дали змогу ґрунтовно й системно осмислити одну з найактуальніших проблем сучасного менеджменту – забезпечення ефективної мотивації персоналу як стратегічного ресурсу управління підприємством. У складних умовах постійних трансформацій ринку, зростання вимог до результативності праці, потреби в інноваційності та гнучкості господарської діяльності, питання формування дієвої мотиваційної політики набуває не лише прикладного, а й світоглядного значення в управлінні людським потенціалом. У межах даної роботи було розв’язано цілу низку як теоретичних, так і практико-діагностичних завдань, що в сукупності дозволяють дати цілісну картину сучасного стану мотиваційного механізму на підприємстві та окреслити обґрунтовані вектори його вдосконалення.

Перш за все, було опрацьовано теоретичні основи мотивації персоналу, що включали огляд наукових підходів до визначення сутності мотивації, класифікацію її видів, принципів функціонування, а також узагальнення провідних теорій. Здійснений аналіз дозволив зробити висновок про багаторівневу природу мотивації, яка не обмежується лише матеріальними чинниками, а включає психологічні, соціальні, професійні та ціннісні аспекти, що формують загальну трудову поведінку працівника. Встановлено, що саме комплексний, персоніфікований підхід до мотивації персоналу, який враховує специфіку корпоративної культури, кадрового складу та стратегічних цілей підприємства, є запорукою успішного управління персоналом.

У другому розділі роботи проведено аналіз ефективності збутової діяльності підприємства. ТОВ «ДІСАМ» демонструє стабільну позитивну динаміку зростання основних фінансово-економічних показників: виручки, активів, прибутку та власного капіталу. У 2024 році відбулося істотне поліпшення фінансової стабільності, зменшення зобов’язань і зростання власного капіталу. Високий рівень капіталовкладень у основні засоби

(інвестиційна активність) свідчить про наміри підприємства підвищити ефективність та виробничий потенціал у майбутньому. При цьому показник фондоддачі суттєво знизився, що потребує подальшої оцінки ефективності використання нових активів. Підприємство зміцнило фінансову незалежність і значно поліпшило показники ліквідності, зберігаючи позитивну динаміку прибутковості.

Підприємство демонструє стале зростання ефективності, особливо за показниками прибутковості та фондоозброєності. Зростання рентабельності діяльності вказує на покращення контролю над витратами та ефективніше використання ресурсів. Чистий прибуток на працівника зростає швидше, ніж виручка, що свідчить про підвищення результативності праці. Зниження виручки на працівника потребує аналізу продуктивності праці та оптимізації завантаження персоналу.

Показники рентабельності активів і власного капіталу демонструють позитивну, але не стабільну динаміку. У майбутньому варто забезпечити стійкість прибутковості через покращення операційної ефективності.

У 2024 році підприємство значно покращило показники ліквідності, зокрема абсолютної, що свідчить про зростання грошових резервів і платоспроможності. Поступове зростання коефіцієнта покриття та швидкої ліквідності вказує на покращення структури активів та здатності оперативно погашати зобов'язання. Фінансова стійкість підприємства суттєво зросла: знизилась частка позикового капіталу, зміцнився власний капітал, покращились коефіцієнти автономії. Зменшення коефіцієнта маневрування вказує на капіталізацію підприємства та спрямування ресурсів у довгострокові активи (наприклад, оновлення основних засобів).

Загалом, фінансовий стан ТОВ «ДІСАМ» у 2024 році можна оцінити як помітно покращений та стабільний, із високим потенціалом для подальшого зростання.

Другий напрям дослідження був присвячений аналізу організаційної структури та кадрового потенціалу підприємства у контексті функціонування

системи мотивації. Було встановлено, що наявна структура підприємства має ознаки ієрархічної централізації, що, з одного боку, забезпечує стабільність управління, а з іншого – знижує рівень ініціативності працівників і стримує зворотний зв'язок між керівництвом та персоналом. Кадровий аналіз засвідчив, що колектив підприємства характеризується значним професійним потенціалом, однак його повна реалізація ускладнюється через відсутність чітких інструментів заохочення та визнання заслуг. Це створює ризики формалізації трудових відносин і поступової демотивації співробітників.

Оцінка функціонування чинної системи мотивації персоналу, яка стала третім етапом дослідження, дозволила виявити конкретні недоліки й проблемні зони. Виявлено, що в системі домінує матеріальне стимулювання, однак відсутній зв'язок між результатами діяльності працівника і розміром винагороди, що знижує мотиваційний ефект. Крім того, було встановлено слабкий рівень прозорості критеріїв оцінки праці, що створює передумови для внутрішньої напруги в колективі, відчуття несправедливості, зниження довіри до системи управління. Практично відсутня система морального стимулювання, корпоративного наставництва, розвитку внутрішньої кар'єри, що негативно впливає на динаміку професійного зростання працівників і зменшує їхню залученість у процес прийняття управлінських рішень.

У завершальному етапі роботи було запропоновано комплекс управлінських рішень, спрямованих на вдосконалення мотиваційної політики підприємства. Серед ключових ініціатив – впровадження багатокomпонентної моделі мотивації, яка поєднує гнучку систему преміювання, можливості для підвищення кваліфікації, психологічне визнання досягнень, підтримку професійного розвитку, адаптацію мотиваційних заходів до різних категорій працівників. Обґрунтовано необхідність створення прозорої системи КРІ-оцінювання з чіткими показниками ефективності праці та зворотного зв'язку, що дозволить об'єктивно вимірювати результати діяльності персоналу та ухвалювати рішення про винагороди. Також наголошено на важливості

посилення ролі HR-служби в управлінні мотивацією, зокрема у формуванні корпоративної культури довіри, взаємоповаги, партнерства.

Таким чином, можна зробити узагальнений висновок: мотивація персоналу – це не просто інструмент заохочення до праці, а стратегічний механізм формування високопродуктивного, інноваційно-орієнтованого трудового середовища, яке здатне ефективно реагувати на виклики зовнішнього середовища й забезпечувати сталий розвиток підприємства. Впровадження запропонованих рішень дозволить сформувати комплексну, адаптивну, справедливу систему мотивації, яка відповідатиме сучасним вимогам ринку праці, сприятиме розкриттю потенціалу працівників та зміцнить конкурентні позиції підприємства у довгостроковій перспективі.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Бала В. В., Мацак А. Г. (2014). Теоретичні засади формування системи мотивації персоналу на основі аналізу мотиваційних теорій. *Економічний форум*, (3), 136-144.
2. Бурмака Т. М., Забурдайло А. М. Обґрунтування управлінських рішень щодо мотивації персоналу. *Бізнес Інформ*. 2019. №10. С. 277–282. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-10-277-282>
3. Бардась А.В., Бойченко М.В., Дудник А.В. Менеджмент [Текст]: навч. посіб. Д.: Національний гірничий університет, 2012. 381 с.
4. Власенко О.С., Чарикова Ю.В. Мотивація персоналу в умовах кризи. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 17. С. 224–229.
5. Галайда Т.О. Європейський досвід застосування ефективних систем оплати праці та мотивації працівників підприємства Т.О. Галайда, А.І. Рябуха // *Науковий вісник Херсонського держ. ун-ту. Серія Економічні науки*. – 2016. – Вип. 16. – Ч 1. С. 65-68
6. Гриненко А. М. Соціальні фактори мотиваційного механізму персоналу підприємства / А. М. Гриненко, Ю. О. Джурбій // *Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки*. - 2012. - Вип. 6. - С. 405-408.
7. Гур'янова Л. І. (2013). Формування системи мотивації праці на підприємстві. *Економіка і менеджмент культури*, (1), 85-88.
8. Гуторов О. І., Абраменко П. О. (2013). Сучасні теорії мотивації й особливості їх застосування в умовах ринкового середовища. *Вісник ХНАУ. Серія: Економічні науки*, (8), 10-17.
9. Данюк В. М., Чернушкіна О. О. (2006). Концептуальні особливості дослідження ефективності мотивації персоналу. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля.–Луганськ*, (11), 105.

10. Іванова М.І., Потьомкін Д.М. Формування кадрової стратегії підприємства. Вісник КДПУ імені Михайла Остроградського. 2009. № 6. С. 217–220.
11. Іванова М. І., Швець В. Я., Саннікова С. Ф., Варяниченко О. В., Бардась А. В. (2023). Соціальна відповідальність як ключова компетенція забезпечення сталого розвитку підприємств. *Бізнес Інформ*, 3, 176-186.
12. Драган О. І. Вплив сучасних змін у менеджменті персоналу на розвиток менеджменту продуктивності підприємства / О. І. Драган, Л. І. Тертична // Інфраструктура ринку. – 2020. – Вип. № 46. – С. 45-50.
13. Драган О. І. Розвиток людського капіталу у системі управління талантами підприємства / О. І. Драган, Л. І. Тертична // Економіка і управління підприємствами: теорія, методика, практика : кол. монографія. – Полтава : ПП «Астроя», 2020. – С. 77-86.
14. Дрогомирецька М. І. (2013). Мотивація праці як інструмент ефективного управління персоналом сучасної організації. *Вісник Одеського національного університету. Економіка*, (18, Вип. 1 (1)), 97-101.
15. Бардась А. В., Бойченко М. В., Дудник А. В. (2013). Визначення методів менеджменту в контексті сучасних управлінських парадигм. *Економічний простір*, (74), 174-182.
16. Економічні і соціально-трудова аспекти управління персоналом: теорія та практика : колективна монографія / за заг. ред. д.е.н., проф. О. І. Драган – Київ : Кафедра, 2017. – 272 с.
17. Бардась А., Бардась О., Кошелюк К. (2024). Роль комунікаційного менеджменту в забезпеченні ефективності роботи розподілених команд. *Проблеми і перспективи економіки та управління*, (3 (39)), 121-131.
18. Ільєнко Р., Губенко Д. (2016). Вплив мотивації персоналу на підвищення рівня продуктивності праці. *Проблеми і перспективи економіки та управління*, (1), 58-62.
19. Іншин М. І. (2015). Мотивація працівників у зарубіжних країнах. *Часопис Київського університету права*, (2), 140-143.

20. Бардась А. В., Бардась О. Є., Богач К. С., Дудник А. В. (2023). Лідерство як чинник групової динаміки всередині організації. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*, (1), 90-103.
21. Киш Л. М., Гичак О. О. (2014). Мотивація праці на підприємствах України. *Вісник Дніпропетровського університету. Сер.: Економіка*, 22, 65-72.
22. Клименко М. П., Філатова О. О. (2011). Мотивація управлінського персоналу в реалізації загальної стратегії підприємства. *Сталий розвиток економіки*, 5, 81-85..
23. Бардась А. В., Богач К. С., Дудник А. В. (2022). Застосування проєктного менеджменту при управлінні високотехнологічними підприємствами. *Економічний простір*, (180), 82-88.
24. Грошелева О. Г., Усатенко О. В., Дудник А. В., Трифонова О. В. (2025). Крос-культурний аспект комунікативного менеджменту . *Актуальні питання економічних наук*, (7). <https://doi.org/10.5281/zenodo.14588902>
25. Кольбашенко Д. А. (2014). Мотивація персоналу як один з факторів підвищення продуктивності праці. *Вісник Луганського національного університету імені Тараса Шевченка. Педагогічні науки*, (2), 237-244.
26. Міжнародний менеджмент та логістика [Текст]: Навчальний посібник / А.В. Бардась, М.В. Бойченко, Г. Вудажевські, А.В. Дудник – Дніпропетровськ: Державний ВНЗ «НГУ», 2014. – 240 с.
27. Котова Н. І., Нікуліна А. В. (2014). Підходи до формування соціального пакета як сучасного інструменту мотивації працівників. *Вісник економічної науки України*, (2), 52-57.
28. Кушнерик, О. (2013). Сучасні методи мотивації праці персоналу та їх вплив на діяльність підприємства. *Ринок цінних паперів України*, (3-4), 33-37.
29. Мартиновський, В. С., Філімончук, Т. В. (2015). Дослідження шляхів підвищення ефективності управління персоналом хлібопекарського підприємства. *Економіка харчової промисловості*, (1), 49-52.

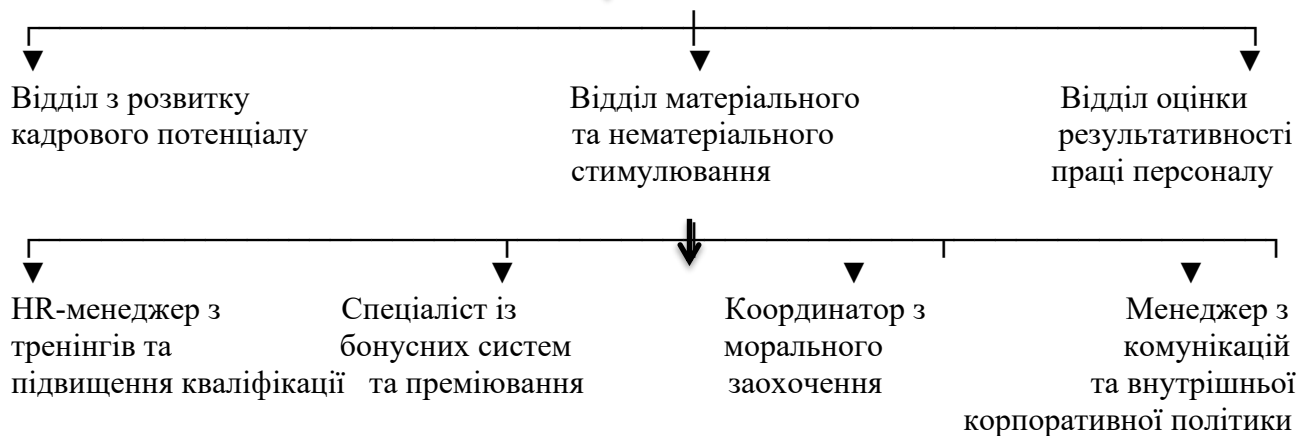
ДОДАТОК А

Організаційна структура мотивації персоналу на підприємстві

ДИРЕКТОР/ГЕНЕРАЛЬНИЙ МЕНЕДЖЕР



Заступник з управління персоналом



АНКЕТА ДЛЯ ОЦІНКИ РІВНЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

Мета: виявити поточний рівень мотивації працівників, задоволеність умовами праці, фактори, що впливають на бажання ефективно працювати, а також пропозиції щодо покращення системи стимулювання.

Інструкція. Оберіть один із варіантів відповіді, який найбільш точно відповідає вашій думці. Ваша участь у опитуванні анонімна.

Блок I. Загальне ставлення до праці

1. Чи подобається вам ваша поточна робота?
 - Так, дуже
 - Швидше так
 - Нейтрально
 - Швидше ні
 - Ні
2. Наскільки ви задоволені умовами праці (графік, робоче місце, безпека, середовище)?
 - Повністю задоволений
 - Задоволений
 - Частково задоволений
 - Невдоволений
 - Абсолютно невдоволений
3. Чи відчуваєте ви, що ваша робота має значення для підприємства?
 - Завжди
 - Часто
 - Іноколи

- Рідко
- Ніколи

Блок II. Матеріальна мотивація

4. Чи вважаєте ви розмір своєї заробітної плати справедливим?
- Так
 - Скоріше так
 - Важко сказати
 - Скоріше ні
 - Ні
5. Як часто ви отримуєте премії, бонуси чи інші матеріальні заохочення?
- Щомісяця
 - Раз на квартал
 - Раз на рік
 - Рідко
 - Ніколи

Блок III. Нематеріальна мотивація

6. Чи надає вам підприємство можливість підвищувати кваліфікацію?
- Регулярно
 - Інколи
 - Тільки за власною ініціативою
 - Не надає
7. Чи відзначаються ваші досягнення (публічно/всередині колективу)?
- Часто
 - Іноді

- Рідко
- Ніколи

Блок IV. Комунікація та зворотний зв'язок

8. Чи вважаєте ви, що ваше керівництво дослухається до ваших пропозицій?
- Так
 - Частково
 - Ні
9. Чи достатньо ви проінформовані про критерії оцінювання вашої роботи?
- Так
 - Частково
 - Ні

Блок V. Узагальнення

10.Що найбільше мотивує вас у вашій роботі?

- Висока зарплата
- Можливість кар'єрного зростання
- Стабільність
- Визнання досягнень
- Добрий колектив
- Інше (вказіть): _____

11.Які пропозиції ви маєте для вдосконалення мотиваційної системи на підприємстві?

Результати анкети можуть бути використані для подальшого аналізу ефективності впровадження управлінських рішень щодо мотиваційної політики підприємства.