

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ
НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Допускається до захисту
завідувач кафедри менеджменту
 професор Ю. С. Гринчук
«16» червня 2025 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА (ЗА МАТЕРІАЛАМИТОВ «ПУМФ «СТІЛВОК»)

Виконала: Конончук Катерина Вікторівна
прізвище, ім'я, по батькові


підпис

Керівник: доцент, Вихор Микола Васильович
вчене звання, прізвище, ім'я, по батькові


підпис

Рецензент: доцент Ткачук Л. Ю
вчене звання, прізвище, ім'я, по батькові

підпис 

Я, Конончук Катерина Вікторівна, засвідчую, що кваліфікаційну роботу бакалавра виконано з дотриманням принципів академічної доброчесності.

Біла Церква – 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Затверджую.

Гарант ОПП «Менеджмент»,

Кол доцент Н. В. Коваль
«23» квітня 2024 року

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу бакалавра
Конончук Катерини Вікторівни

Тема: «Формування ефективної системи мотивації підприємства (за матеріалами ТОВ «ПУМФ «СТІЛВОК»))».

Перелік питань, що розробляються в роботі:

1. Дослідити теоретичні основи мотивації та стимулювання персоналу підприємств.
2. Охарактеризувати організаційно-економічні умови функціонування ТОВ «ПУМФ «СТІЛВОК»
3. Розкрити особливості діючої системи мотивації персоналу у підприємстві та виявити її основні проблеми і недоліки.
4. Запропонувати шляхи вдосконалення системи мотивації персоналу на підприємстві та здійснити оцінку економічної ефективності запропонованих заходів.

Вихідні дані:

Наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів, у яких досліджується проблематика мотивації персоналу підприємств, ресурси мережі Internet, законодавчі та підзаконні акти України, нормативні документи та звітні дані ТОВ «ПУМФ «СТІЛВОК»

Календарний план виконання роботи

Етап виконання	Дата виконання етапу	Відмітка про виконання
Огляд літератури	квітень - травень 2024	
Теоретико-методична частина	вересень-грудень 2024	
Аналітична частина	січень-лютий 2025	
Рекомендаційна частина	березень - квітень 2025	
Оформлення роботи	травень 2025	
Перевірка на плагіат	травень 2025	
Попередній розгляд на кафедрі	травень 2025	
Подання на рецензування	травень 2025	

Керівник

Здобувачка


підпис

підпис

М. В. Вухор
вчене звання, прізвище, ініціали
К. В. Конончук
прізвище, ініціали

Дата отримання завдання «23» квітня 2024 року

АНОТАЦІЯ

КОНОНЧУК К. В.

ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА

(ЗА МАТЕРІАЛАМИ ТОВ «ПУМФ «СТІЛВОК»).

Досліджено комплекс теоретико-методичних аспектів формування та функціонування системи мотивації персоналу у підприємствах. Зазначено, що мотивацію персоналу можна інтерпретувати як систему цілеспрямованих дій керівництва, спрямованих на формування внутрішньої зацікавленості працівників у виконанні виробничих завдань з максимальною віддачею.

Розкриті особливості формування та функціонування системи мотивації у ТОВ «ПУМФ «СТІЛВОК». Виявлено, що на підприємстві переважають методи економічної мотивації працівників у вигляді стабільної заробітної плати, системи преміювання та надбавок, тоді як нематеріальні стимули застосовуються фрагментарно, що негативно впливає на рівень залученості та лояльності працівників. Вказано на те, що невизначеність критеріїв преміювання та обмежені можливості кар'єрного росту сприяють підвищеній плинності кадрів і зниженню індивідуальної продуктивності праці.

Обґрунтовано необхідність впровадження формалізованої програми нематеріального визнання (корпоративні нагороди, системи наставництва, кар'єрного планування) та цифрових HR-інструментів для автоматизації процесів підбору, оцінки й розвитку персоналу. Розроблено практичні рекомендації щодо вдосконалення критеріїв преміювання через впровадження KPI-системи, створення кадрового резерву та підвищення прозорості мотиваційних процедур.

Кваліфікаційна робота бакалавра містить 45 сторінок комп'ютерного тексту, 14 таблиць, 3 рисунки, список використаних джерел із 23 найменувань.

Ключові слова: менеджмент, мотивація персоналу, система мотивації, KPI, нематеріальні стимули.

ANNOTATION

K. KONONCHUK

***FORMATION OF THE ENTERPRISE AN EFFECTIVE PERSONNEL
MOTIVATION SYSTEM (BASED ON THE MATERIALS OF “FIRST
UKRAINIAN METAL-WEAVING FACTORY” LLC).***

A complex of theoretical and methodological aspects has been investigated of the formation and functioning of the personnel motivation system in enterprises is studied . It is noted that personnel motivation can be interpreted as a system of purposeful management actions aimed at forming employees' internal interest in performing production tasks with maximum efficiency.

The features of the formation and functioning of the motivation system at LLC "PUMF "STILVOK" are revealed. It was found that the enterprise is dominated by methods of economic motivation of employees in the form of a stable salary, a system of bonuses and allowances, while non-material incentives are applied fragmentarily, which negatively affects the level of employee involvement and loyalty. It is indicated that the uncertainty of bonus criteria and limited opportunities for career growth contribute to increased staff turnover and a decrease in individual labor productivity.

The need for the implementation of a formalized program of intangible recognition (corporate awards, mentoring systems, career planning) and digital HR tools to automate the processes of selection, assessment and development of personnel is substantiated. Practical recommendations are developed for improving bonus criteria through the implementation of a KPI system, the creation of a personnel reserve and increasing the transparency of motivational procedures.

The bachelor's qualification thesis contains 45 pages of computer text, 14 tables, 3 figures, and a list of sources used with 23 names.

Keywords : management, staff motivation, motivation system, KPI, intangible incentives.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА.....	8
РОЗДІЛ 2. ХАРАКТЕРИСТИКА СУЧАСНОГО СТАНУ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ У ТОВ «ПУМФ «СТІЛВОК».....	18
2.1. Організаційно-економічні умови функціонування підприємства.....	18
2.2. Аналіз чинної системи мотивації персоналу на ДП ТОВ «ПУМФ «СТІЛВОК».....	28
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В ДП ТОВ «ПУМФ «СТІЛВОК».....	35
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	47
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	49

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. В умовах ринкової економіки мотивація персоналу є одним з найважливіших чинників забезпечення конкурентоспроможності та ефективності діяльності підприємств. Належна система мотивації персоналу дозволяє підвищити продуктивність праці, знизити плинність кадрів, поліпшити якість виробничих процесів та підтримувати стабільність колективу. В Україні питання удосконалення систем мотивації праці закріплені низкою нормативних документів, зокрема Кодексом законів про працю України, Законом України «Про оплату праці», Законом України «Про колективні договори і угоди».

Стан і ступінь розробки проблеми в спеціальній літературі. Питання мотивації та стимулювання праці досліджувалися багатьма вітчизняними та зарубіжними науковцями. Зокрема, теоретичні та практичні аспекти системи мотивації розглядали такі автори, як Ф. Герцберг, А. Маслоу, Д. Макгрегор, В. Врум, а серед сучасних українських дослідників – О. М. Вовк, Т. О. Степаненко, Я. І. Комісаренко. Проте дослідження конкретних практичних механізмів та особливостей їх впровадження в умовах українських підприємств потребують подальшого розвитку та деталізації.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретико-методичних аспектів та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи мотивації персоналу у ДП ТОВ «ПУМФ «СТІЛВОК» з метою підвищення ефективності його діяльності. Для досягнення зазначеної мети було визначено такі **завдання**:

- дослідити теоретичні основи мотивації та стимулювання персоналу;
- охарактеризувати організаційно-економічні умови функціонування ДП ТОВ «ПУМФ «СТІЛВОК»;
- проаналізувати чинну систему мотивації персоналу на підприємстві та виявити основні проблеми і недоліки існуючої системи мотивації;

– запропонувати шляхи вдосконалення системи мотивації персоналу на підприємстві та здійснити оцінку економічної ефективності запропонованих заходів.

Об’єктом дослідження є процеси мотивації та стимулювання трудової діяльності працівників.

Предметом дослідження виступають теоретико-методичні та практичні підходи до формування і функціонування системи мотивації працівників підприємств. Конкретні дослідження здійснювалися на матеріалах ДП ТОВ «ПУМФ «СТІЛВОК».

Методи дослідження. У процесі дослідження були застосовані такі загальнонаукові та спеціальні методи: системний аналіз (для комплексного вивчення організаційно-економічних умов діяльності підприємства), економічний аналіз (для оцінки фінансово-економічних показників), аналіз і синтез (для визначення проблем системи мотивації), порівняння (для оцінки динаміки показників за кілька років), експертний метод (для формулювання пропозицій щодо удосконалення системи мотивації), прогнозування (для оцінки ефективності запропонованих заходів).

Інформаційною базою дослідження стали Закони України «Про оплату праці», «Про колективні договори і угоди», нормативні акти, бухгалтерська та статистична звітність ДП ТОВ «ПУМФ «СТІЛВОК», праці вітчизняних і зарубіжних науковців, статті у періодичних виданнях, ресурси мережі Internet.

Апробація результатів дослідження. Основні результати дослідження доповідалися на Всеукраїнській науково-практичній конференції здобувачів вищої освіти «Молодь – аграрній науці і виробництву», 22-23 квітня 2025 року у Білоцерківському національному аграрному університеті та опубліковані у матеріалах конференції.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків і пропозицій, списку використаних джерел з 21 найменування. Обсяг роботи становить 45 сторінок комп’ютерного тексту, 14 таблиць, 3 рисунки, список використаних джерел із 21 найменування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА

У широкому розумінні поняття "мотивація" трактується як внутрішній психофізіологічний процес, який зумовлює спрямованість, інтенсивність і тривалість поведінки індивіда в напрямку досягнення поставлених цілей. Цей процес включає в себе взаємодію зовнішніх стимулів та внутрішніх потреб, які актуалізуються під впливом конкретної ситуації, зумовлюючи відповідні дії [1].

У вузькому значенні мотивація персоналу інтерпретується як система цілеспрямованих дій керівництва, спрямованих на формування внутрішньої зацікавленості працівника у виконанні виробничих завдань з максимальною віддачею. Теорія ієрархії потреб А. Маслоу ґрунтується на уявленні про п'ятирівневу структуру людських потреб – від базових фізіологічних до потреб самореалізації. Відповідно до цієї теорії, лише задоволення потреб нижчого рівня створює передумову для актуалізації потреб вищого рівня, що формує основу для побудови мотиваційних стратегій, орієнтованих на етапи розвитку особистості працівника [2].

Теорія двофакторної мотивації Ф. Герцберга передбачає розмежування між гігієнічними факторами (умови праці, оплата, політика компанії), які усувають незадоволення, та мотиваційними факторами (досягнення, визнання, зростання), які забезпечують підвищення мотивації. Її практична цінність полягає в обґрунтуванні необхідності формування багатокомпонентної системи мотиваційного менеджменту [3].

Згідно з теорією набутих потреб Д. МакКлелланда, домінуючими у поведінці працівника є три типи потреб: досягнення, влади та причетності, формування яких відбувається в процесі соціалізації особистості. Саме тому цей підхід наголошує на потребі індивідуалізувати мотиваційні стратегії відповідно до домінуючих потреб окремих працівників [4].

Основою теорії очікувань В. Врума є ідея раціонального вибору, яка акцентує на взаємозалежності очікувань щодо результатів діяльності, цінності цих результатів для працівника та ймовірності їх досягнення. Цей підхід уможливорює детальну когнітивну оцінку стимулів і прогнозування поведінки співробітників з точки зору очікуваної винагороди [5].

У фокусі теорії справедливості Дж. Адамса знаходиться суб'єктивне сприйняття працівником пропорції між власними зусиллями та отриманою компенсацією порівняно з іншими працівниками. Будь-які диспропорції у цьому співвідношенні можуть спричинити внутрішнє напруження та демотивацію, що знижує ефективність діяльності персоналу [6].

Таблиця 1.1.

Порівняльна характеристика ключових теорій мотивації персоналу

Теорія	Основна сутність теорії	Ключові чинники (потреби, мотиви)
Теорія ієрархії потреб А. Маслоу	Поведінка людини детермінується ієрархією потреб, які задовольняються послідовно від нижчих до вищих рівнів.	Фізіологічні, безпека, соціальні, поваги, самореалізації
Двофакторна теорія Ф. Герцберга	Мотивація залежить від гігієнічних факторів, що усувають незадоволення, і мотиваційних, що сприяють задоволенню.	Гігієнічні (зарплата, умови праці) і мотиваційні (кар'єра, визнання)
Теорія набутих потреб Д. МакКлелланда	Поведінка працівників обумовлюється трьома набутими потребами, які формуються соціальним середовищем.	Потреби досягнення, влади, причетності
Теорія очікувань В. Врума	Поведінка залежить від очікування результату, привабливості винагороди та ймовірності її отримання.	Очікування результату, цінність винагороди, імовірність отримання
Теорія справедливості Дж. Адамса	Мотивація визначається суб'єктивним сприйняттям справедливості співвідношення зусиль і винагород порівняно з іншими.	Справедливість, порівняльна оцінка зусиль і винагород
Теорія Портера–Лоулера	Результативність залежить від зусиль, здібностей та сприйняття справедливості винагороди.	Зусилля, здібності, очікування винагороди

Джерело: створено автором на основі [2-7]

Концепція В. Портера–Лоулера інтегрує елементи попередніх теорій, зокрема теорії очікувань і справедливості, та розглядає продуктивність як функцію прикладених зусиль, здібностей індивіда та сприйняття винагороди. Ця

модель дозволяє здійснювати комплексну оцінку ефективності стимулювальних заходів та мотиваційних детермінант трудової активності [7].

Таким чином, системний огляд ключових теорій мотивації персоналу формує підґрунтя для глибшого розуміння механізмів впливу на трудову поведінку працівників, що є необхідною передумовою для побудови ефективної системи управління людськими ресурсами.

Структурна перебудова економіки неможлива без створення ефективного механізму управління розвитком кадрового потенціалу, наукового опрацювання методів кадрового забезпечення, а також ухвалення існування кадрового резерву як основного мотиваційного фактора розвитку персоналу. Відомо, що в кризових ситуаціях в умовах жорсткої конкурентної боротьби перемагають ті, хто має найбільш кваліфікований колектив професіоналів, що має високий ступінь мотивації, залучення і лояльності до компанії. Саме тому опрацювання основних мотиваційних факторів, які є фундаментом для формування якісного кадрового потенціалу, набули нині першорядного за значущістю місця. Для формування ефективної системи мотивації, яка відповідатиме організаційній культурі підприємства, необхідно знати, якими мотивами керуються працівник, та які стимули підприємство може надати для реалізації цих мотивів та задоволення потреб персоналу [8].

Стимулювання та мотивування персоналу належать до фундаментальних категорій теорії управління, проте мають суттєві концептуальні відмінності. Стимулювання є комплексом зовнішніх впливів, засобів і методів, за допомогою яких безпосередньо реалізується мотивування; останнє ж виступає внутрішнім процесом формування зацікавленості працівника у досягненні певних результатів. У міру зростання рівня розвитку міжособистісних відносин та корпоративної культури в колективі потреба у застосуванні зовнішніх стимулювальних впливів поступово зменшується, натомість активізуються механізми внутрішньої мотивації працівників [9].

Основною функцією стимулювання як управлінської практики є забезпечення випереджаючих темпів зростання продуктивності праці порівняно з

темпами збільшення фонду оплати праці. У теоретичному дискурсі управління персоналом виокремлюється декілька основних видів мотивації, серед яких першочергове значення має економічна мотивація. Вона ґрунтується на застосуванні матеріальних методів заохочення, серед яких особливе місце посідає заробітна плата, що є базовою формою матеріальної винагороди та економічним підґрунтям стимулювання трудової активності персоналу. Важливими інструментами економічної мотивації є також доплати, надбавки, премії та різноманітні компенсації [10].

Доплати виступають додатковими формами матеріального стимулювання, що спрямовані на заохочення працівників за досягнення результатів праці, які перевищують встановлені нормативи. Вони є ефективними завдяки тривалості свого стимулюючого впливу та чіткій прив'язці до досягнутих результатів, що забезпечує безпосередній зв'язок між зусиллями працівника та матеріальною винагородою. Надбавки до заробітної плати являють собою грошові виплати, які перевищують нормовану ставку оплати праці. Їх основна функція полягає у створенні додаткового економічного стимулу для працівників, сприяючи таким чином підвищенню ефективності їхньої діяльності та загальної продуктивності праці.

Особливе значення у системі матеріального стимулювання має преміювання, яке виступає інструментом заохочення за високі результати праці, особливі досягнення або інноваційні рішення. Джерелом премій, як правило, є спеціально сформований фонд матеріального заохочення підприємства, що гарантує їхнє цільове призначення та зв'язок з конкретними досягненнями працівників [11].

Поряд із економічними методами мотивації дедалі більшого поширення набуває соціальна мотивація, яка ґрунтується на нематеріальних стимулах, таких як публічне визнання досягнень працівників, символічні нагороди (грамоти, дипломи, відзнаки), а також зміна їх соціального статусу через кар'єрне зростання чи надання додаткових повноважень. Завдяки цим методам створюється

позитивна соціальна атмосфера, яка заохочує працівників до високої продуктивності та корпоративної лояльності.

Адміністративна мотивація ґрунтується на чіткій регламентації трудової діяльності, вдосконаленні організації праці, підвищенні трудової дисципліни, застосуванні різних форм адміністративних санкцій і заохочень. Незважаючи на певну жорсткість цього підходу, він залишається актуальним, особливо у сферах діяльності, де необхідне чітке дотримання процедур і стандартів безпеки та якості [12]. Психологічна мотивація базується на вивченні та врахуванні індивідуальних особливостей працівників — їх потреб, очікувань, ціннісних орієнтирів. Такий підхід дозволяє застосовувати персоніфіковані стимули, що суттєво підвищує ефективність мотиваційного впливу через узгодження інтересів працівника з цілями організації (рис 1.1).



Рис.1.1. Чинники, що обмежують стимулювання

Джерело: узагальнено автором о на основі [13; 14]

Розглянемо зазначені чинники докладніше.

1. Психологічні чинники.

Будь-яка система стимулювання конфліктна за своєю природою: людям доводиться миритися з тим, що хтось оцінює їхню роботу інакше, ніж вони самі, і коли зовнішня оцінка відрізняється (виявляється нижче) від їх самооцінки, неминуче виникає конфлікт.

Вирішити це протиріччя (самооцінка - зовнішня оцінка) можна лише шляхом встановлення об'єктивних критеріїв оцінки (ясних, зрозумілих і виключають двоїстість трактування). При цьому інформація про ці умови повинна бути доведена до працівника заздалегідь і працівник повинен бути згоден із ними.

Однак навіть при досягненні цієї умови система стимулювання виявиться недієвою, якщо у працівника відсутні здібності, необхідні для вирішення поставлених перед ним завдань, або відсутня віра у свої здібності.

Психологічні обмеження ефективності стимулюючих механізмів можуть бути усунені в результаті:

- визначення кола тих працівників, ефективність праці яких може зрости внаслідок використання системи стимулювання;
- встановлення системи об'єктивних та узгоджених із працівниками критеріїв оцінки їх діяльності.

2. Методичні чинники [15].

Головна проблема полягає у встановленні об'єктивних критеріїв оцінки діяльності працівника. Вирішення цієї проблеми лежить на шляху розробки та встановлення ключових показників діяльності працівника, від досягнення яких залежить розмір додаткової винагороди (бонусу). Однак, як показує практика, складності, у ряді випадків можуть не підвищити, а навпаки знизити ефективність системи стимулювання.

У разі, якщо на етапі планування було допущено неточності, основна увага приділятиметься не підведенню підсумків роботи менеджменту та їх оцінці через систему встановлених, а виявлення факторів, не врахованих під час планування. Найкращим варіантом тут, на наш погляд, стала б відмова від використання системи бонусної винагороди для тих категорій менеджменту, результати яких не можуть бути кількісно оцінені (головний бухгалтер, юрист тощо) з відповідним збільшенням розміру фіксованої заробітної плати.

3. Організаційно-структурні фактори [15].

Аксіомою стало твердження про необхідність відповідності показників, які використовуються для оцінки результатів роботи окремого менеджера, його повноважень та відповідальності.

Погоджуючись із цим становищем загалом, проте хотілося б звернути увагу на те, що така відповідність не може мати стовідсоткового характеру. У будь-якій системі стимулювання річне винагороду визначається як індивідуальними результатами працівника, а й загальними підсумками роботи підприємства у цілому. Навіть якщо працівник на своєму робочому місці виконав всі поставлені перед ним завдання і ніяк не міг вплинути на результати компанії в цілому, ці загальні результати повинні позначатися на величині його індивідуальної винагороди.

За результатами роботи розраховується матеріальна винагорода працівників, а також ухвалюються рішення про нематеріальні заохочення. Далі проводиться робота з оцінки ефективності системи стимулювання, і робляться висновки про необхідність зміни окремих її елементів або всієї системи, загалом виходячи з результатів оцінки та нових умов господарської діяльності.

Розглянемо напрямки оцінки системи мотивації персоналу:

- 1) якісні (спрямовані на виявлення проблем стимулювання);
- 2) кількісні (створюють базу для кількісної оцінки результатів функціонування системи стимулювання та рівня її ефективності) [16, с. 45].

Будь-яка оцінка системи мотивації має зводитися до аналізу її ефективності з погляду досягнення поставлених організацією базових цілей (прибуток, рентабельність, частка ринку, сталий розвиток, виконання соціальних функцій та інших.), у своїй умові вимірності результату зберігається у разі.

Як приклад, що ілюструє застосування алгоритму якісної оцінки системи стимулювання та мотивації праці, візьмемо методи опису ситуації та метод уточнення обмежень, що наводяться Долгальновою О.В. та його колегами [17].

1. Метод опису ситуацій. В основі методу опису ситуацій лежить відображення характеристик трудової поведінки персоналу, що описують загальну мотивацію працівників та матеріальну її складову. Після цього ведеться

порівняння отриманих описів із «полюсами ефективності та неефективності» роботи персоналу (табл. 1.1) [17].

Таблиця 1.1

Категорії дослідження мотивації персоналу

Характеристика трудової поведінки персоналу	"Полюс неефективності"	"Полюс ефективності"
Ознаки ефективності системи стимулювання		
Бажання працювати	Працівники виявляють апатію та байдужість до роботи	Працівники виявляють енергійність, ентузіазм та прагнення до успіху
Трудова дисципліна	Регулярне затягування термінів виконання робіт та низька трудова дисципліна (запізнення, прогули)	Робота виконується вчасно, в строк постійно досягаються заплановані результати
Готовність приймати відповідальність	Працівники уникають відповідальності	Кожен працівник готовий добровільно брати відповідальність на себе
Вирішення проблем	Працівники не бажають брати участь у вирішенні проблем, що виникли.	Працівники прагнуть співпраці при вирішенні виникаючих проблем
Ставлення до змін	Працівники невинуватно пручаються змінам	Працівники виявляють ініціативу та готові до необхідних змін
Ознаки ефективності системи матеріального стимулювання		
Як працівники ставляться до розміру зарплати?	Намагаються підвищувати свої заробітки, у тому числі працюючи понаднормово	Намагаються не робити зайвої роботи та йти з роботи вчасно
Як змусити працівника виконувати додаткову роботу?	Найчастіше – попросити про цьому й обговорити можливі варіанти	Окремо платити за кожну додаткову роботу
Чи залишаються співробітники працювати понаднормово?	Якщо треба, то навіть безкоштовно	Насилу навіть за додаткову оплату, лише за наявності наказу
Як співробітники працюють після понаднормової роботи?	Працюють як завжди або можуть трохи знизити свою ефективність	Часто беруть неоплачуваний вихідний свою зміну
Як компетентні співробітники ставляться до новачків?	Намагаються швидше ввести у курс справи, допомагають без вказівок керівництва	Діляться досвідом, якщо їм платять за наставництво
Як співробітники ставляться до прохань керівництва?	Намагаються виконувати у міру можливостей	Уточнюють, скільки вони отримають за виконання цієї роботи
Як співробітники ставляться до розширення повноважень?	Уточнюють свої перспективи та приступають до виконання	Намагаються отримати оплату за нові функції або відмовляються від них

Джерело: Створено на основі [17]

Окрема людина може мати сильну мотивацію до праці навіть за загальної низької її ефективності завдяки внутрішнім мотиваторам. Так, новачок у компанії може просто не знати, що «працювати з високою самовіддачею в колективі не прийнято», а у працівника з господарською мотивацією може бути внутрішній порив до роботи, щоб отримати можливості в майбутньому відкрити власну справу [20].

Крім того, друга частина ознак у таблиці 1, пов'язаних з ефективністю системи матеріального стимулювання, насправді характеризує не лише цю частину системи, а й такі її характеристики, як ефективність нормування праці або рівень довіри до керівництва. Звідси, спостереження, пов'язані з небажанням брати він додаткову роботу, то, можливо пов'язані з низьким розміром оплати праці, чи навпаки – дуже високим її рівнем, і з перевантаженістю працівника своїми обов'язками [18].

2. Метод уточнення обмежень. Метод уточнення обмежень полягає у оцінці відповіді питання, покликані охарактеризувати обмеження керівництва організації, пов'язані з матеріальною винагородою і впливом керівника на колектив. У цьому сенсі цей метод може застосовуватися як частина оцінки обмежень у рамках базових етапів формування системи мотивації та стимулювання праці та розподілу повноважень та відповідальності [17].

Таким чином, можна зробити висновок, що сучасний менеджер повинен мати на увазі, що компанії потрібна спеціальна система стимулюючих заходів для підтримки та розвитку персоналу. Щоб розробити та впровадити систему мотивації, вона має постійно контролюватись, коригуватись та вдосконалюватись. Правильно організована система мотивації – це інструмент, який зменшує витрати компанії. Вона функціонує так, що співробітники працюють краще, і можна суттєво скоротити витрати на найм та адаптацію персоналу. Статистично виявлено структуру та зміст мотиваційного профілю співробітників, включених та не включених до кадрового резерву. Виявлено суттєві змістовно-структурні особливості мотиваційного профілю.

Крім того, ефективність впровадженої системи мотивації безпосередньо корелює з рівнем залученості працівників у досягнення стратегічних цілей організації, що дозволяє створити сприятливий клімат для професійного зростання та підвищення кваліфікації персоналу. Навіть незначні корективи в структурі заохочувальних заходів можуть призвести до помітного підвищення морально-психологічного стану співробітників, а це, своєю чергою, сприяє зниженню плинності кадрів та зміцненню корпоративної культури. Отже, виявлені змістовно-структурні особливості мотиваційного профілю дозволяють більш гнучко підходити до розробки індивідуальних програм заохочення як для працівників кадрового резерву, так і для тих, хто ще не включений до його складу, тим самим створюючи умови для збалансованого росту організації в цілому [21].

РОЗДІЛ 2

ХАРАКТЕРИСТИКА СУЧАСНОГО СТАНУ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ У ТОВ «ПУМФ «СТІЛВОК»

2.1 Організаційно-економічні умови функціонування підприємства

Повна юридична назва підприємства – дочірнє підприємство Товариства з обмеженою відповідальністю «ПУМФ «СТІЛВОК» (далі – ДП ТОВ «ПУМФ «СТІЛВОК»). Організаційно-правова форма підприємства – дочірнє підприємство товариства з обмеженою відповідальністю, що означає його підпорядкованість основному підприємству-засновнику та ведення господарської діяльності на засадах, визначених статутом головної організації. Дана форма власності створює для підприємства специфічні умови управління, оскільки передбачає залежність стратегічних та операційних рішень від материнської компанії, але водночас надає можливості отримувати додаткові фінансові та ресурсні переваги від головного підприємства.

Юридична та фізична адреса місцезнаходження ДП ТОВ «ПУМФ «СТІЛВОК»: м. Фастів, вул. Соборна 1А. Розташування підприємства у вказаному населеному пункті є вигідним з точки зору транспортного та логістичного сполучення, оскільки місто Фастів знаходиться у центральній частині України та має розвинуту інфраструктуру, яка включає залізничні та автомобільні магістралі. Така локація суттєво спрощує постачання сировини та реалізацію готової продукції у різні регіони країни (табл. 2.1).

Відповідно до Класифікації видів економічної діяльності (КВЕД), ДП ТОВ «ПУМФ «СТІЛВОК» здійснює низку видів діяльності, серед яких основним визначено виробництво металевих виробів, зокрема за КВЕД 25.93 «Виробництво виробів із дроту, ланцюгів і пружин». Цей вид діяльності охоплює виготовлення дротяної продукції різноманітних типів, ланцюгів різного призначення, пружин для промислових, транспортних та побутових потреб, які відповідають встановленим державним стандартам якості.

Допоміжні види діяльності підприємства, які підтримують та забезпечують ефективність основного виробничого процесу, включають такі напрями як:

- оптова торгівля металами та металевими рудами (КВЕД 46.72);
- вантажний автомобільний транспорт (КВЕД 49.41);
- складське господарство (КВЕД 52.10);
- ремонт і технічне обслуговування готових металевих виробів (КВЕД 33.11).

Асортимент продукції, що виготовляється ДП ТОВ «ПУМФ «СТІЛВОК», є досить широким і включає різноманітні вироби із металу, що активно використовуються у різних галузях економіки та повсякденному житті. Основна продукція включає:

- дрiт сталевий загального призначення, у тому числі оцинкований, термооброблений та не термооброблений, що використовується у будівництві, машинобудуванні та сільському господарстві;
- пружини різної форми і призначення, включаючи компресійні, розтягувальні та кручення, для потреб автомобілебудування, машинобудування та промислового обладнання;
- ланцюги металеві для підйомних механізмів, вантажопідіймальних пристроїв та іншого спеціалізованого обладнання.

Ринкова географія збуту охоплює здебільшого центральні та північні регіони України, зокрема Київську, Вінницьку, Житомирську, Черкаську, Полтавську та частково Харківську області. Основними каналами реалізації продукції є прямі договори з підприємствами-споживачами та оптовими дистриб'юторами.

Аналіз конкурентного середовища свідчить про наявність як локальних, так і національних конкурентів. Основними конкурентами виступають ТОВ «МеталПроф», ПрАТ «Дріт-Інвест», ТОВ «Сталекс Україна» та низка менших приватних підприємств, які спеціалізуються на виготовленні аналогічної продукції (табл. 2.1).

ДП ТОВ «ПУМФ «СТІЛВОК» визначає своєю місією створення високоякісних, надійних та інноваційних металевих виробів, які відповідають сучасним потребам промисловості, будівництва та побутового сектору, а також сприяють економічному розвитку регіонів присутності компанії, покращуючи умови роботи своїх клієнтів та якість життя кінцевих споживачів.

Таблиця 2.1

Основні ринкові характеристики діяльності ДП ТОВ «ПУМФ «СТІЛВОК»

Категорія	Характеристика
Основні ринки збуту	Центральна та Північна Україна: Київська, Вінницька, Полтавська області тощо
Типи клієнтів	Машинобудівні підприємства, логістичні центри, оптові бази будматеріалів
Форма взаємодії	Прямі контракти, оптова торгівля, замовлення через комерційних агентів
Типи контрактів	Піврічні, річні, довгострокові (до 3 років) угоди з фіксованими обсягами
Ключові конкуренти	ТОВ «МеталПроф», ПрАТ «Дріт-Інвест», ТОВ «Сталекс Україна», локальні виробники

Джерело: складено автором на основі статуту ДП ТОВ «ПУМФ «СТІЛВОК»

Організаційна структура підприємства зображена на рисунку 2.1. Комерційна служба, сукупність виробничих та технічних служб, а також відділи, що відносяться до загального управління підприємством підпорядковуються Раді директорів підприємства. В свою чергу комерційна служба складається з служби збуту, яка має декілька філій, а також окремі відділи збуту гуртовим клієнтам і промисловим споживачам. Також сюди ж належать відділ розвитку нових ринків збуту, відділ зовнішньо-економічної діяльності, відділ оперативного обліку, митно-експедиційний відділ, транспортна дільниця і служба складської логістики. Виробничі та технічні служби включають безпосередньо виробництво, технічний відділ, відділ матеріально-технічного постачання, службу головного механіка, службу головного енергетика, службу охорони праці та службу будівництва і охорони. Управлінська служба включає безпосередньо правління, бухгалтерію, планово-економічний відділ, відділ кадрів, юридичний відділ та відділ контролінгу.

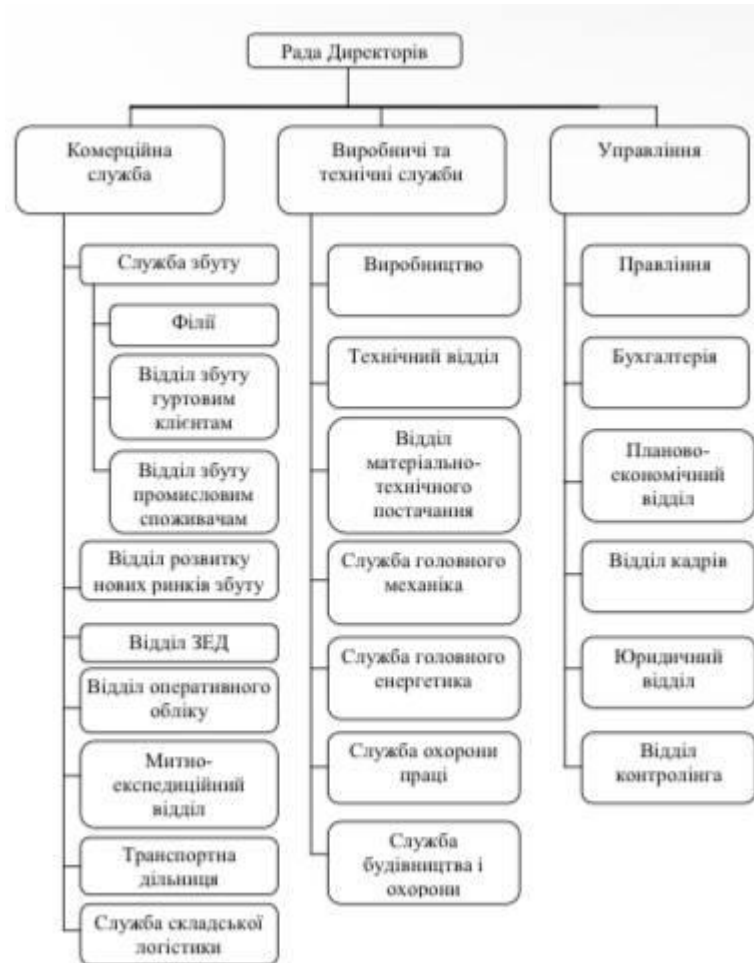


Рис. 2.1. Організаційна структура ДП ТОВ «ПУМФ«СТІЛВОК»

Джерело: складено автором на основі даних ДП ТОВ «ПУМФ «СТІЛВОК»

В рамках проведеного аналізу кадрової служби ДП ТОВ «ПУМФ «СТІЛВОК» було визначено, що вона організована за лінійно-функціональним принципом і включає керівника (начальника служби кадрів) та кілька фахівців за напрямками (підбір, адаптація, навчання, кадровий облік). Таблиця 1 демонструє основний штат кадрового підрозділу та розподіл обов'язків між посадовими особами. При цьому начальник кадрової служби формулює стратегію персональної політики підприємства, координує кадрове планування і ухвалює рішення щодо ключових кадрових процесів, тоді як спеціалісти з підбору (або управління персоналом) відповідають за пошук, відбір і адаптацію нових працівників, а спеціаліст з навчання організовує тренінги й оцінювання підвищення кваліфікації. Іншими словами, кадровий підрозділ будує свою

ієрархію таким чином, що кожен рівень несе визначені функції: від стратегічного планування штатної чисельності до оперативного оформлення прийому на роботу.

Управління кадрами здійснюється за допомогою науково обґрунтованих груп методів впливу, які спрямовані на мотивацію працівника до виконання цілей організації. Згідно з класичними підходами, усі методи управління персоналом поділяються на три основні групи: адміністративні, економічні та соціально-психологічні. Адміністративні методи базуються на системі влади й дисципліни в ієрархічній організації; вони передбачають застосування нормативно-правових актів, наказів, посадових інструкцій, встановлення норм праці та контролю за їх дотриманням. Економічні методи зорієнтовані на матеріальні стимули: застосовуються тарифні ставки, премії, надбавки, бонусні системи тощо для стимулювання продуктивності праці. Соціально-психологічні методи впливають через духовні потреби працівників: це створення сприятливого психологічного клімату, корпоративної культури, лідерський приклад керівництва, колективні заходи, публічне заохочення та моральне визнання досягнень.

Як свідчить аналіз, усі три групи методів взаємопов'язані і доповнюють одна одну: адміністративні методи забезпечують нормативно-правову основу, економічні – матеріальне підґрунтя мотивації, а соціально-психологічні – формування прихильності працівників до цілей організації. Застосування вищезазначених підходів дозволяє кадровій службі ДП ТОВ «ПУМФ «СТІЛВОК» ефективно управляти персоналом, стимулюючи відповідальність і зацікавленість працівників у високій результативності.

Було проведено аналіз техніко-економічних показників діяльності ДП ТОВ «ПУМФ «СТІЛВОК» за період 2022–2024 років з метою виявлення тенденцій зміни виробничо-фінансової ефективності, динаміки продуктивності праці, стану використання ресурсів та рівня економічної стабільності підприємства (табл. 2.2).

Встановлено, що кількість працівників на підприємстві зросла з 115 осіб у 2022 році до 125 осіб у 2024 році, що пояснюється як розширенням обсягів виробничої діяльності, так і потребою в зміцненні персонального складу для підтримання виробничої гнучкості в умовах конкурентного ринку. Водночас

обсяг реалізованої продукції зростав протягом усього періоду, однак темп приросту у 2024 році виявився дещо нижчим порівняно з 2023 роком, що вказує на поступове насичення традиційних ринкових ніш або на посилення конкуренції в галузі.

Таблиця 2.2

**Техніко-економічні показники діяльності ДП ТОВ «ПУМФ
«СТІЛВОК» за 2022–2024 роки**

№	Показник	Одиниця виміру	2022	2023	2024
1	Кількість працівників	осіб	115	120	125
2	Обсяг реалізованої продукції	тис. грн	13 540	16 870	18 100
3	Дохід (виручка) від реалізації	тис. грн	14 200	17 350	18 900
4	Повна собівартість продукції	тис. грн	10 840	13 100	14 900
5	Чистий прибуток	тис. грн	1 960	2 130	2 200
6	Рентабельність продукції	%	18,1	16,3	16,5
7	Середньомісячна заробітна плата	грн	12 450	14 300	15 000
8	Фонд оплати праці	тис. грн	17 220	20 580	22 500
9	Продуктивність праці	тис. грн/особа	117,7	140,6	144,8
10	Фондовіддача	грн/грн	2,64	2,81	2,85

*Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ДП ТОВ «ПУМФ
«СТІЛВОК»*

Дохід від реалізації також демонстрував позитивну динаміку, проте темпи його зростання сповільнилися, що може свідчити про активне використання інструментів цінової конкуренції для утримання клієнтської бази. При цьому повна собівартість продукції у 2024 році зросла вищими темпами, ніж дохід, що дещо знизило рентабельність виробничої діяльності, хоча рентабельність продукції залишилася відносно стабільною, коливаючись у межах 16,3–18,1%.

Чистий прибуток у 2024 році продовжив зростати, однак приріст прибутковості був значно скромнішим порівняно з попередніми роками, що вказує на зростаючі витрати і потребу в посиленні контролю за витратною частиною бюджету підприємства.

Варто відзначити, що фонд оплати праці зріс на тлі збільшення чисельності працівників і підвищення середньомісячної заробітної плати. Середньомісячна заробітна плата демонструвала стабільне зростання, проте темп її приросту в 2024 році був нижчим, ніж у 2023 році, що свідчить про прагнення підприємства збалансувати соціальну складову з економічною доцільністю.

Особливу увагу слід приділити показнику продуктивності праці, який у 2024 році зазнав незначного погіршення у динаміці: зростання обсягу реалізованої продукції не компенсувало збільшення чисельності персоналу, що призвело до зниження темпів приросту продуктивності. Зокрема, якщо у 2023 році продуктивність зросла на 19,4% порівняно з 2022 роком, то у 2024 році приріст склав лише 3,0%. Така ситуація свідчить про необхідність оптимізації організації праці, вдосконалення процесів мотивації персоналу та впровадження заходів щодо підвищення індивідуальної результативності (рис. 2.2).

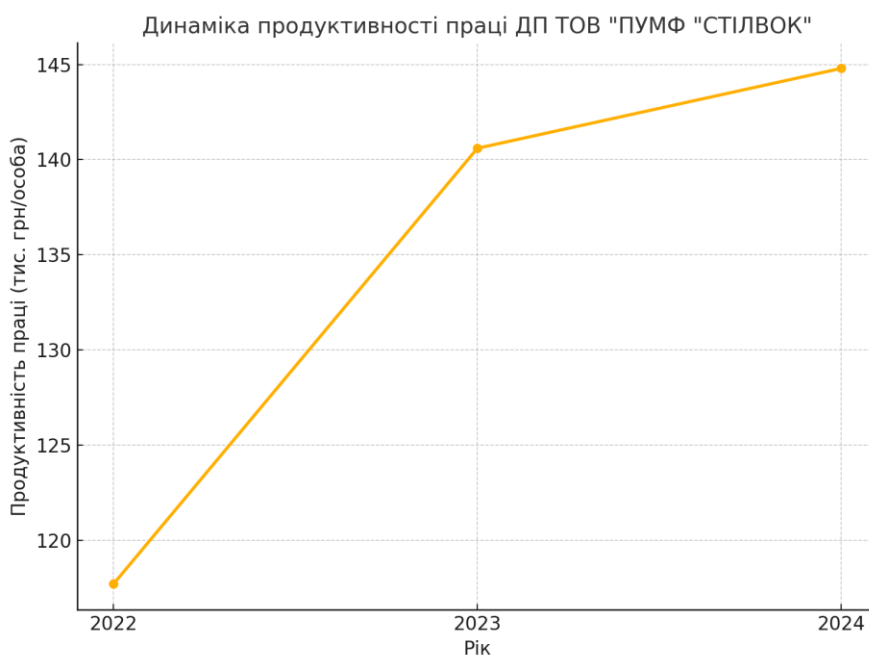


Рис. 2.2 Динаміка продуктивності праці на ТОВ «ПУМФ «СТІЛВОК»

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ДП ТОВ «ПУМФ «СТІЛВОК»

Фондовіддача у 2024 році дещо зросла порівняно з попереднім роком, що вказує на ефективніше використання основних фондів, однак темп її приросту також виявився нижчим, що співвідноситься із загальним трендом сповільнення

росту продуктивності. Отже, проведений аналіз дозволяє зробити висновок, що незважаючи на загалом позитивну динаміку техніко-економічних показників, у 2024 році проявилися певні ознаки зниження ефективності використання трудових ресурсів.

Було проведено аналіз фінансово-економічних показників діяльності ДП ТОВ «ПУМФ «СТІЛВОК» за період 2022–2024 років з метою оцінки фінансової стійкості, платоспроможності та ефективності управління активами підприємства. Загалом фінансовий стан підприємства можна охарактеризувати як відносно стабільний із певними ознаками напруженості у 2024 році (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Фінансово-економічні показники діяльності ДП ТОВ «ПУМФ «СТІЛВОК» за 2022–2024 роки

№	Показник	Одиниця виміру	2022	2023	2024
1	Чистий прибуток	тис. грн	1 960	2 130	2 200
2	Рентабельність продажу	%	13,8	12,3	11,6
3	Коефіцієнт поточної ліквідності	коефіцієнт	1,65	1,72	1,55
4	Коефіцієнт швидкої ліквідності	коефіцієнт	1,21	1,3	1,25
5	Коефіцієнт автономії	коефіцієнт	0,61	0,63	0,6
6	Співвідношення позикового і власного капіталу	коефіцієнт	0,64	0,59	0,67
7	Коефіцієнт оборотності активів	обертів	2,1	2,3	2,2
8	Середній період погашення дебіторської заборгованості	днів	43	39	45

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ДП ТОВ «ПУМФ «СТІЛВОК»

Чистий прибуток підприємства демонстрував позитивну динаміку протягом усього періоду, проте темп його приросту у 2024 році дещо сповільнився, що свідчить про зростання витрат або зниження рентабельності продажу. Дійсно, рентабельність продажу поступово знижувалася з 13,8% у 2022 році до 11,6% у 2024 році, що може бути наслідком підвищення собівартості продукції або агресивнішої політики ціноутворення для утримання частки ринку.

Показники ліквідності залишалися на прийнятному рівні протягом усього аналізованого періоду. Зокрема, коефіцієнт поточної ліквідності варіювався у межах 1,55–1,72, що свідчить про достатність оборотних активів для покриття короткострокових зобов'язань. Проте у 2024 році цей коефіцієнт дещо знизився, що вказує на потенційне зростання ризику поточних платежів.

Коефіцієнт автономії свідчить про те, що підприємство фінансує свою діяльність переважно за рахунок власних коштів: на рівні 60–63%. Проте у 2024 році цей показник також знизився, що є свідченням деякого зростання залежності від зовнішнього фінансування. Аналогічно, співвідношення позикового і власного капіталу збільшилося у 2024 році до 0,67, що вказує на підвищення фінансового ризику.

Коефіцієнт оборотності активів залишався стабільним на рівні 2,1–2,3 обертів на рік, що свідчить про ефективність використання активів у процесі генерування доходів. Проте середній період погашення дебіторської заборгованості у 2024 році зріс до 45 днів порівняно з 39 днями у 2023 році, що вказує на уповільнення обігу коштів та потенційні ризики зниження ліквідності.

З метою поглибленого розуміння організації виробничо-операційної діяльності ДП ТОВ «ПУМФ «СТІЛВОК» було проведено аналіз структури основного виробничого процесу, результати якого узагальнено у вигляді блок-схеми. Для комплексної оцінки операційної ефективності ДП ТОВ «ПУМФ «СТІЛВОК» було здійснено розрахунок основних показників, які характеризують рівень використання ресурсів підприємства, ефективність виробничо-господарської діяльності та оборотність активів, результати якого узагальнено у таблиці 2.4.

Продуктивність праці за період 2022–2024 років демонструвала стійку позитивну динаміку, зростаючи з 117,7 тис. грн/особа до 144,8 тис. грн/особа, що свідчить про підвищення інтенсивності використання трудових ресурсів і ефективності організації виробничого процесу, незважаючи на незначне уповільнення темпів зростання у 2024 році.

Аналіз витрат на 1000 грн реалізованої продукції виявив певну волатильність: після зниження у 2023 році до 776,6 грн спостерігалось їх зростання у 2024 році до 822,7 грн, що перевищило рівень 2022 року. Це може свідчити про вплив інфляційних процесів, зростання вартості ресурсів або про погіршення ефективності використання виробничих потужностей на окремих ділянках.

Таблиця 2.4

Оцінка операційної ефективності ДП ТОВ «ПУМФ «СТІЛВОК» за 2022–2024 роки

№	Показник	Одиниця виміру	2022	2023	2024	Абсолютне відхилення 2024–2022
1	Продуктивність праці	тис. грн/особа	117,7	140,6	144,8	27,1
2	Витрати на 1000 грн реалізованої продукції	грн	800,6	776,6	822,7	22,1
3	Фондовіддача	грн/грн	2,64	2,81	2,85	0,21
4	Коефіцієнт обіговості виробничих запасів	обертів	5,2	5,7	5,4	0,2
5	Коефіцієнт обіговості готової продукції	обертів	8,9	9,3	9,1	0,2
6	Коефіцієнт обіговості дебіторської заборгованості	обертів	6,6	7,3	6,7	0,1

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ДП ТОВ «ПУМФ «СТІЛВОК»

Фондовіддача, що характеризує обсяг реалізованої продукції на одиницю вартості основних засобів, зросла з 2,64 грн у 2022 році до 2,85 грн у 2024 році, що свідчить про покращення ефективності використання виробничих активів підприємства.

Коефіцієнт обіговості виробничих запасів у 2024 році становив 5,4 обертів на рік, що дещо вище порівняно з 2022 роком, проте нижче від пікового показника 2023 року. Така динаміка може свідчити про деяке уповільнення реалізації виробничих ресурсів або зростання рівня страхових запасів у період нестабільності постачання.

Коефіцієнт обіговості готової продукції утримувався на стабільно високому рівні, з незначним покращенням від 8,9 обертів у 2022 році до 9,1 обертів у 2024 році, що свідчить про ефективну систему логістики і збуту продукції.

Коефіцієнт обіговості дебіторської заборгованості залишався стабільним із невеликим коливанням — від 6,6 до 6,7 обертів на рік — що свідчить про загалом ефективну політику управління розрахунками з контрагентами, хоча незначне погіршення в 2024 році вимагає посилення роботи із скорочення строків погашення дебіторської заборгованості.

Таким чином, за результатами проведеного аналізу можна зробити висновок, що операційна ефективність ДП ТОВ «ПУМФ «СТІЛВОК» загалом демонструє позитивну динаміку, проте вимагає постійного вдосконалення процесів контролю витрат і оптимізації ресурсного забезпечення для забезпечення сталого розвитку та збереження конкурентних переваг підприємства в умовах мінливого ринкового середовища.

2.2 Аналіз чинної системи мотивації персоналу на ДП ТОВ «ПУМФ «СТІЛВОК»

З метою комплексного дослідження рівня розвитку кадрового потенціалу ДП ТОВ «ПУМФ «СТІЛВОК» та оцінки ефективності використання трудових ресурсів було проведено аналіз основних показників діяльності працівників за 2022–2024 роки, результати якого узагальнено у таблиці 2.5.

Аналіз показників засвідчив загальну тенденцію до зростання продуктивності праці, яка підвищилася з 117,7 тис. грн на одного працівника у 2022 році до 144,8 тис. грн у 2024 році, що свідчить про позитивний вплив організаційних заходів із оптимізації виробничого процесу, модернізації обладнання та підвищення кваліфікації персоналу.

Водночас деяке уповільнення темпів приросту у 2024 році вказує на необхідність посилення інвестицій у технологічне оновлення та навчання працівників.

Плинність кадрів протягом аналізованого періоду залишалася на відносно стабільному рівні, коливаючись у межах 8,5–10,2%, що є прийнятним для виробничого підприємства середнього масштабу. Незначне підвищення плинності у 2024 році може свідчити про активізацію конкуренції на ринку праці або потребу в удосконаленні внутрішніх програм мотивації та розвитку персоналу.

Середня заробітна плата зросла на 2 900 грн за період аналізу, що свідчить про прагнення підприємства підтримувати конкурентоспроможність умов праці та адаптувати систему оплати праці до змін макроекономічного середовища, включаючи інфляційні процеси.

Таблиця 2.5

**Оцінка діяльності працівників ДП ТОВ «ПУМФ «СТІЛВОК» за 2022–
2024 роки**

№	Показник	Одиниця виміру	2022	2023	2024	Абсолютне відхилення 2024–2022
1	Продуктивність праці	тис. грн/особа	117,7	140,6	144,8	27,1
2	Плинність кадрів	%	9,8	8,5	10,2	0,4
3	Середня заробітна плата	грн	14 200	15 800	17 100	+2 900
4	Частка працівників, що пройшли навчання	%	42	45,5	47	5
5	Відсоток виконання виробничого плану	%	96,5	98,3	95,7	-0,8
6	Відсоток браку у виробництві	%	3,2	2,8	3,5	0,3
7	Частота виробничого травматизму	випадки на 100 працівників	1,5	1,2	1,8	0,3

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ДП ТОВ «ПУМФ «СТІЛВОК»

Позитивною тенденцією є також збільшення частки працівників, які пройшли навчання: із 42,0% у 2022 році до 47,0% у 2024 році, що свідчить про поступове усвідомлення важливості підвищення кваліфікації персоналу в умовах технологічних змін і ринкової конкуренції.

Аналіз виконання виробничого плану показав незначне зниження рівня його виконання у 2024 році до 95,7%, що може бути зумовлено як зовнішніми

факторами (зміна ринкового попиту, затримки в постачанні сировини), так і внутрішніми труднощами в організації виробничих процесів.

Зростання відсотка браку у 2024 році до 3,5% порівняно з 2,8% у 2023 році вказує на необхідність посилення контролю якості на виробничих етапах та активізації профілактичної роботи щодо дотримання технологічної дисципліни.

Щодо частоти виробничого травматизму, спостерігається незначне погіршення показника у 2024 році, що потребує посилення заходів із охорони праці, перегляду інструктажів і запровадження додаткових превентивних заходів з метою забезпечення безпечних умов праці для персоналу.

Аналіз сильних сторін засвідчує, що підприємство має стабільну кадрову структуру, забезпечує дотримання вимог трудового законодавства, підтримує систему наставництва для молодих працівників і організовує обов'язкові навчальні заходи з охорони праці. Наявність можливості професійного навчання безпосередньо на робочому місці сприяє оперативній адаптації нових кадрів до технологічних вимог виробництва (табл. 2.6).

Водночас серед слабких сторін системи управління персоналом слід зазначити обмежену розвиненість внутрішніх програм розвитку персоналу, відсутність формалізованих механізмів планування кар'єри та низький рівень цифровізації процесів підбору, оцінки і розвитку кадрів. Також спостерігається недостатня інституціоналізація процедур адаптації новачків і відсутність системної оцінки результатів підвищення кваліфікації.

У контексті можливостей особливу увагу слід приділити перспективам розробки корпоративних програм розвитку персоналу, залученню державних і приватних ініціатив щодо підвищення кваліфікації, впровадженню сучасних цифрових рішень у HR-процеси, а також розширенню каналів рекрутингу через використання онлайн-ресурсів.

Серед потенційних загроз варто відзначити зростання конкуренції на ринку праці за кваліфікованих працівників, можливе погіршення соціально-економічної ситуації в регіоні, посилення вимог до професійної сертифікації та охорони праці,

а також підвищення нормативного тиску на бізнес щодо регулювання трудових відносин.

Таблиця 2.6

SWOT-аналіз якості (ефективності системи мотивації) управління персоналом на ДП ТОВ «ПУМФ «СТІЛВОК»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
- Наявність чіткої кадрової документації та дотримання вимог трудового законодавства. - Низький рівень плинності основного виробничого персоналу. - Дієва система наставництва для молодих працівників. - Регулярне проведення інструктажів та обов'язкових навчань із охорони праці. - Можливість професійного навчання безпосередньо на робочому місці.	- Відсутність формалізованих систем планування кар'єри та розвитку управлінського персоналу. - Обмеженість кадрового резерву на керівні посади. - Недостатній рівень формалізації процесу адаптації новачків. - Обмежене використання сучасних HR-технологій та рекрутингових платформ. - Відсутність системної оцінки результатів підвищення кваліфікації працівників.
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
- Розробка формалізованих програм розвитку персоналу та кар'єрного планування. - Залучення державних і приватних програм підвищення кваліфікації. - Впровадження цифрових HR-систем для автоматизації процесів управління персоналом. - Розширення каналів залучення молодих спеціалістів через онлайн-ресурси.	- Зростання конкуренції на ринку праці за кваліфікованих робітників. - Погіршення соціально-економічних умов у регіоні, що може посилити відтік кадрів. - Підвищення вимог до безпеки праці та професійної сертифікації персоналу. - Посилення нормативного регулювання трудових відносин і підвищення витрат на відповідність законодавчим вимогам.

Джерело: розроблено автором на основі інформації ДП ТОВ «ПУМФ «СТІЛВОК»

Аналіз існуючої системи мотивації показав, що на підприємстві домінують матеріальні стимули, насамперед фінансові винагороди. Зокрема, працівникам виплачується фіксована заробітна плата (оклад), а також передбачено премії й надбавки за виконання планових показників.

Крім того, діє базовий соціальний пакет – страхування, компенсації, коефіцієнти за вислугу років тощо. Натомість нематеріальні стимули використовуються уривчасто: інформальне визнання та заохочення (грамоти, подяки, підвищення в посаді) застосовуються не системно, а створення

комфортних умов праці (гнучкий графік, корпоративні заходи) відбувається епізодично.

Таблиця 2.7

Система стимулювання персоналу на ДП ТОВ «ПУМФ «СТІЛВОК»

Матеріальні стимули	Нематеріальні стимули
Стабільна заробітна плата (оклад)	Офіційне схвалення досягнень (грамоти, подяки)
Премії, надбавки та бонуси за виконання норм	Публічне визнання успіхів працівника
Компенсації та соцпакет (страхування, пенсійні пільги)	Корпоративні заходи (тимблдинги, святкові події)
Відсотки від вироблення або продажів (комісії)	Можливість гнучкого робочого графіку та професійного навчання

Джерело: складено автором на основі інформації ДП ТОВ «ПУМФ «СТІЛВОК».

Як видно з даних табл. 2.7, матеріальні стимули сконцентровані на грошових заохоченнях та соціальних гарантіях. Натомість відсутність комплексної програми нематеріального визнання свідчить про недостатню увагу до нематеріальних мотивів співробітників (атмосфера в колективі, кар'єрне зростання тощо). Зазначимо, що в літературі мотивація розглядається як цілісна мультикомпонентна система впливів на поведінку працівників, тому відсутність окремих її складових (зокрема, нематеріальної) може послаблювати загальну ефективність системи стимулювання.

Таблиця 2.8

Проблеми системи мотивації персоналу ДП ТОВ «ПУМФ «СТІЛВОК»

Проблема	Причина	Пропозиція
Низький рівень мотивації працівників	Заробітна плата нижча за середньоринкову;	Переглянути рівень оплати праці; ввести чітку систему KPI і регулярні бонуси за перевиконання плану
Відсутність нематеріальних стимулів	Відсутність програм офіційного визнання та розвитку персоналу	Запровадити регулярні корпоративні нагороди (грамоти, подяки), відкриті рейтинги кращих працівників, програми навчання й кар'єрного зростання
Висока плинність персоналу	Низька лояльність через обмежені перспективи зростання та застарілі умови праці	Організувати тренінги підвищення кваліфікації та наставництва, поліпшити соцпакет (збільшити пільги), ввести гнучкий графік роботи

Джерело: складено автором на основі інформації ДП ТОВ «ПУМФ «СТІЛВОК»

Проведений аналіз мотиваційної політики підприємства дозволив виявити кілька ключових проблем, які обмежують ефективність системи стимулювання персоналу. Визначено, що існуюча мотиваційна стратегія містить слабкі місця як у матеріальній, так і в нематеріальній площинах. У табл. 2.8 наведені основні проблеми, їх причини та орієнтовні пропозиції з усунення.

Проблеми систем мотивації прямо впливають на результати діяльності підприємства. Наприклад, непрозорі правила преміювання демотивують працівників, оскільки невизначеність у заохоченнях знижує стимул працювати ефективніше. Відсутність чітких перспектив кар'єрного росту та визнання також призводить до втрати зацікавленості у роботі та збільшення плинності кадрів. Отже, наведені проблеми потребують адресного вирішення через введення нових механізмів мотивації.

Таким чином, комплексний аналіз організаційно-економічних умов функціонування ДП ТОВ «ПУМФ «СТІЛВОК», показав, що підприємство має вигідне розташування та розвинену інфраструктуру, що сприяє логістичній ефективності. Встановлено, що організаційна структура підприємства забезпечує координацію діяльності комерційної, виробничої та управлінської служб, що дозволяє підтримувати виробничу гнучкість. Однак було виявлено, що система мотивації персоналу орієнтована переважно на матеріальні стимули, зокрема стабільну заробітну плату, премії та бонуси, а нематеріальні стимули застосовуються епізодично і не мають системного характеру. Крім того, були визначені основні проблеми: відсутність формалізованої системи кар'єрного росту, обмежений кадровий резерв, низький рівень цифровізації HR-процесів і недостатня увага до нематеріальної мотивації, що знижує лояльність співробітників і обмежує загальну ефективність системи мотивації.

Було виявлено, що у 2022–2024 роках підприємство демонструвало зростання ключових фінансово-економічних показників, зокрема обсягів реалізації продукції, фонду оплати праці та продуктивності праці. Проте темпи приросту у 2024 році дещо уповільнилися, що пов'язано із зростанням собівартості продукції, зниженням рентабельності продажу та підвищенням

частки дебіторської заборгованості, зокрема із простроченим строком погашення понад 90 днів. Було встановлено, що, незважаючи на загалом стабільний фінансовий стан, у 2024 році з'явилися ознаки зниження ефективності використання трудових та фінансових ресурсів. Це свідчить про необхідність удосконалення політики управління витратами, посилення контролю за обіговістю активів і впровадження сучасних інструментів мотивації для підвищення результативності роботи персоналу.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В ДП ТОВ «ПУМФ «СТІЛВОК»

Однією з головних складових системи мотивації на підприємстві є визнання та заохочення працівників. Керівник застосовує ці два мотиваційних інструменти, так як використання їх спрямоване на стимулювання виконання певних завдань, проектів, розвиток характерних навичок та знаходження інноваційних пропозицій. Вміння їх застосовувати - це цілий механізм, що починається від звичайного слова «дякую» від керівника і закінчується нагородженням за зроблений внесок у роботу.

Стимулювання працівників є основним завданням для підприємства. Кваліфіковано простимульовані працівники – це запорука успішної компанії. Винагорода на ДП ТОВ «ПУМФ «СТІЛВОК» застосовується як матеріальна так і нематеріальна. При вдосконаленні на підприємстві мотиваційної системи потрібно ґрунтуватися на тому, що стимулювання може бути матеріального та нематеріального характеру, крім цього мотивація співробітників посилюється, якщо вони можуть брати участь при вирішенні питань, що впливають на підсумки роботи, якщо їм надається можливість використовувати свої знання та досвід, коли результати їхньої роботи отримують визнання, а вони самі набувають заслуженого статусу в колективі.

Для людей, які тільки починають свою кар'єру, головним мотивуючим фактором і часто головною умовою є висока зарплата, зі зростанням професіоналізму співробітники підприємства приділяють все більшого значення змісту своєї роботи, ресурсам і повноваженням, що знаходяться в їхньому розпорядженні, можливості кар'єрного зростання.

Серед видів матеріального стимулювання персоналу підприємства можна назвати такі: отримання до окладу премій чи відсотків з продажу (бонусів), можливість отримання позички зі зниженою ставкою, соціальний пакет, різного роду дотації та компенсації, навчання та стажування тощо.

Система бонусної мотивації має бути побудована таким чином, щоб співробітники розуміли, що за виконання яких певних завдань вони додатково будуть винагороджені. Матеріальна винагорода включається премії, пільги і знижки, нагороди від компанії. Нематеріальне – нагородження, збільшення відпустки, навчання, стажування.

На підприємстві пропонується впровадити комплекс заходів для покращення мотиваційного профілю співробітників та стимулювання всієї системи мотивації.

Пропозиція 1. Використання системи KPI.

KPI є ключовими показниками ефективності. Застосування їх на підприємстві дозволить оцінити ефективність виконуваних дій. Застосування KPI можливе як для оцінки роботи всього підприємства, окремих структурних підрозділів, так і для оцінки конкретних працівників організації. Система KPI дозволяє здійснювати контроль та оцінку ефективності дій працівників і є основою для побудови ефективної системи оплати праці на підприємстві. Головною умовою ефективності роботи показника ефективності є можливість його виміру. Переваги застосування системи KPI у мотивації персоналу: 100% орієнтація на результат, керованість, справедливість, зрозумілість, незмінність. Якщо у певний момент система змінюється, то частина зусиль співробітника йде даремно.

Крім покращення системи оплати праці та нагороджень, також необхідно скоригувати систему пільг та компенсацій для персоналу. Для цього пропонується медичне страхування та на додаток страхування від нещасних випадків. За допомогою таких введень підприємство піклується про співробітників, стимулює та збільшує рівень задоволеності робочим місцем, а як наслідок – все це веде до підвищення іміджу компанії. Грошова винагорода є важливим чинником під час побудови системи мотивації, але не є головним.

Пропозиція 2: Гнучкий робочий час. Некоректно побудований графік роботи негативно позначається на психологічному стані працівників і цим впливає на його роботу.

Гнучкий робочий час є актуальним для співробітників, які мають дітей до 10 років, хворих та недієздатних родичів. Тривалість робочого дня на ДП ТОВ «ПУМФ «СТІЛВОК» 8:00 до 17:00. Працівникам, які мають дітей до 10 років, необхідно відвести в садок, школу і через це вони спізнюються до початку робочого часу. Для них встановлюють гнучкий графік, який буде для них зручний. Наприклад, з 8:30 до 17:00 з обідньою перервою у 30 хвилин, що не суперечить Трудовому Кодексу. А для співробітників, які мають хворих та недієздатних родичів, графік може становити з 8:00 до 18:00 з обідньою перервою з 12:00 до 14:00. Пропозиція дозволить зберегти професійні кадри в штаті підприємства, підвищити авторитет начальника в очах підлеглих та покращити взаємозв'язок із керівником.

Незадоволеність працівників навчанням та підвищенням кваліфікації – це одна з виявлених проблем у ДП ТОВ «ПУМФ «СТІЛВОК». Тому для мотивації персоналу запропоновано дві пропозиції: навчання та підвищення кваліфікації на підприємстві, а також можливість стажуватися за кордоном.

Пропозиція 3 Використання системи «Кафетерій».

Система кафетерію дозволяє працівнику:

- Самому вибирати, які із додаткових благ надасть йому підприємство.
- Уникнути «зрівнялівки» у наданні пільг.
- Ув'язати надання пільг із індивідуальною результативністю.
- Індивідуалізувати мотивацію за рахунок того, що кожна людина може самостійно вибрати найбільш привабливі для неї послуги.

Програма не тільки мотивує людей до підвищення якості роботи, а й стимулює їх до професійного зростання та особистісного розвитку (багато хто вибирає навчання). Вигоди від неї отримують обидві сторони:

- підприємство – зростання якості робіт, своєчасно реалізовані проекти, успішно виконані бізнес-завдання;
- співробітник – послуги, які максимально повно задовольняють його поточні потреби чи додатковий бонус;
- програма добре впливає на позитивний імідж роботодавця.

Система кафетерія складається з «меню», в якому прописано список послуг, які співробітники можуть вибрати (табл. 3.1)

Таблиця 3.1

Приблизний перелік послуг в меню кафетерія

<i>Послуги</i>	<i>Виділена сума (грн)</i>
Компенсація на відвідування курсів підвищення кваліфікації;	5000
Компенсація сплати відсотків за іпотечними кредитами.	3000
Компенсацію витрат на туристичні путівки	5000
Оплата обідів	1000
Компенсація оплати комунальних платежів	1000
Абонементи у фітнес-клуб	2000
Компенсація витрат за користування мобільним зв'язком та інтернетом	500
Вивчення англійської мови	3000

Джерело: складено автором

Регулювання ліміту коштів, які будуть доступні для фінансування програми «Кафетерій». Механізм визначення лімітів організований просто та зрозуміло: люди заробляють «віртуальні гроші», за які можуть отримати додаткові блага.

Ліміти залежать від підсумків річної оцінки – розмір «віртуального гаманця» прямо пропорційний оцінці діяльності кожного спеціаліста. (Наскільки фахівець упорався з поставленими перед ним завданнями).

1. Перед співробітником ставляться завдання моделі SMART.
2. За виконання завдань у встановлені терміни він отримує заохочення – певну кількість балів (що вища якість – тим більше балів).
3. Бали зараховуються до «віртуального гаманця» співробітника. Власне це і є «віртуальні гроші».

«Гаманець» має бути доступний на внутрішньому сайті, де кожен співробітник має свій «особистий кабінет». Тут людина може вибрати послуги, що його цікавлять (розподілити набрані бали за пунктами «меню») і тим самим конвертувати «віртуальні гроші» в реальні грошові блага.

Таблиця 3.2

Розрахунок послуг системи кафетерія

<i>Рівень виконання завдань</i>	<i>Кількість балів</i>	<i>Запропонована сума (грн)</i>
101 і більше%	100	5000
90-100%	80	3000
51-89%	60	1000
менше 50%	0	0

Джерело: складено автором

Чим успішніше та ефективніше працює співробітник, тим більше балів у свій віртуальний «гаманець» отримає і, відповідно, «оплатить» більше послуг (табл. 3.2). Важливо відзначити, що проявити себе в роботі може будь-який співробітник - незалежно від посади, грейду або стажу роботи в компанії. В результаті доступний для нього ліміт послуг може виявитися навіть вищим, ніж у його керівника.

Вимоги до умов реалізації програми формування мотивації.

- Компанії має бути готова вкладати гроші на здійснення програми «Кафетерія».
- Кожен співробітник повинен мати власний кабінет в інтернеті компанії.
- Цілі та Завдання в системі SMART для кожного співробітника обговорюються співробітником та його безпосереднім керівником.

Пропозиція 4. Проведення корпоративних заходів за участю співробітників та член їх сімей. На цих заходах здійснювати урочисте вручення листів подяки та почесних грамот співробітників за досягнення в роботі та за вислугу років. Ведення дошка пошани. Ці заходи допомагатимуть співробітникам розуміти, що вони значимі для компанії, підвищувати їхню лояльність до організації.

Підприємство має закріпити нові механізми мотивації у внутрішньо-фірмовому нормативному документі, який відповідає вимогам трудового та податкового законодавства, розробити основні положення та інструкції.

Документаційне забезпечення:

- Договори, накази;
- «Положення про систему мотивації праці персоналу з урахуванням КРІ»;
- «Положення про систему мотивації Кафетерій»;
- «Правила внутрішнього розпорядку»;
- «Програма підготовки персоналу до проведення змін»;
- Анкета виявлення мотиваційних чинників.

Для функціонування системи мотивації потрібно опублікувати структуру мотиваційної системи на корпоративному веб-сайті. Також слід провести інформаційну нараду з начальниками підрозділів, де пояснити, яким чином формуються ключові показники результативності та як розподіляються бонуси за їх виконання для різних посад персоналу. Дуже важливо пояснити співробітникам, які цілі має нова система мотивації, її структуру та порядок застосування. Це дозволить уникнути зростання плинності кадрів та можливого саботажу з боку як рядових співробітників, так і лінійних керівників. Відповідальним за використання системи необхідно відповісти на питання та заперечення, що виникли у персоналу. Можна провести модельне використання, тобто видати брошури та методичні посібники з відомостями про те, які переваги можна отримати після переходу на нову систему мотивації.

Керівнику проекту впровадження системи мотивації слід бути готовим до того, щоб надавати консультаційну підтримку керівникам підрозділів.

Нова система мотивації потребує підтримки – роз'яснювальної роботи як на підготовчому етапі, так і у перші 2–3 місяці після застосування. Для деяких людей переваги виявляються не настільки очевидними з самого початку, тим більше, що співробітники часто схильні будь-якої зміни розцінювати як потенційне обмеження своїх прав, тому індивідуальна роз'яснювальна робота є важливою умовою грамотного впровадження. Прозорість мотиваційної політики – найважливіший критерій успішності нової системи мотивації.

В якості затвердження системи мотивації розроблено наступний порядок затвердження:

- 1) затвердження «Положення про систему мотивації» («Положення про преміювання співробітників»);
- 2) затвердження "Програми підготовки персоналу до проведення змін";
- 3) призначення відповідальних осіб та строків;
- 4) фіксація проміжних результатів.

Підтримка, моніторинг та оновлення системи мотивації необхідна, оскільки мотиваційна схема має бути статична, інакше вона перестане бути мотиваційним механізмом і втрачає свою привабливість. Періодичність моніторингу та оновлення мотиваційної схеми залежить від наступних факторів: змін у структурі

Важливе значення має автоматизація розрахунків з урахуванням KPI. При виборі системи слід орієнтуватися на рішення, що забезпечить комплексний підхід, автоматизує всі області, складові системи управління результативністю персоналу. Інструменти розрахунку KPI повинні відповідати таким вимогам:

1. Формувати схеми оплати праці з необмеженою кількістю заохочень та стягнень, що розраховуються на основі різних показників оцінки ефективності.
2. Вводити лінійну і нелінійну залежність обсягу заохочення чи стягнення від результатів роботи.
3. Вводити звичні назви для результатів роботи.
4. До складу функціоналу управління мотивацією повинні входити:
 - Довідник показників схем мотивації;
 - Універсальний набір способів розрахунку (довільних формул для розрахунку винагород за показниками оцінки ефективності);
 - Плани видів розрахунку, що дозволяють створювати різноманітні комбінації способів розрахунку та показників оцінки ефективності;
 - Інтерфейс для покрокової розробки (зміни) схем мотивації, введення нових показників;
 - Можливість порівняння ефективності застосування існуючих та планованих до введення показників ефективності.

Важливе значення має усвідомлена та цілеспрямована робота багатьох учасників процесу впровадження системи мотивації (керівництва підприємства, управління по роботі з персоналом, керівників лінійних підрозділів та ін.) з формування оцінки та сприйняття співробітниками загальної системи мотивації ДП ТОВ «ПУМФ «СТІЛВОК». Необхідні узгоджені зусилля всієї команди однодумців, орієнтованих на досягнення результату. Типологія мотиваційних профілів дозволила визначити основні мотиватори діяльності працівників.

На першому етапі необхідно отримати підтримку та схвалення керівництва компанії. Важливо донести до керівництва компанії ту користь та відчутну вигоду, яку принесе запровадження стимулювання працівників. Запровадження мотиваційної системи забезпечить не тільки зростання продуктивності праці, а й підвищить лояльність співробітників, престиж організації на ринку зайнятості та серед потенційних працівників. Адже люди не йдуть просто так із певного місця роботи, навіть незважаючи на різницю у заробітній платі.

Після узгодження з керівництвом необхідності розробки та впровадження системи кроків мотивації персоналу представлених у пункті 3.1 ми пропонуємо організувати подальшу роботу у проектному режимі. І тут важливо визначити команду проекту, куди обов'язково мають увійти представники наступних підрозділів: кадрової служби, юридичного відділу, відділу інформаційних технологій, планово-економічного відділу.

Потім необхідно провести оцінку внутрішніх та зовнішніх факторів організаційної причетності. На цьому етапі насамперед проводиться моніторинг зовнішніх факторів мотивації. Проектна група з'ясовує, що з елементів мотивації підприємство надає своїм співробітникам. І тому аналізуються внутрішні документи підприємства. Такі як «Положення про оплату праці», «Кадрова політика» організації, колективний договір, «Положення про компенсації та пільги», «Положення про преміювання» та ін.

Отримана інформація консолідується, узагальнюється. Проектна група робить висновки: що ми маємо, які ми маємо переваги і передумови, що ми можемо запропонувати зараз, що ми зможемо запропонувати через певний час

(виходячи з наявного бюджету). Потім визначаються пріоритети подальшої роботи.

Наступний етап - застосування/впровадження механізмів мотиваційного впливу під час здійснення працівниками робочої діяльності. На цьому етапі ми пропонуємо провести ознайомлювальний майстер-клас із керівниками підрозділів. Донести інформацію про проведену діагностику працівників, дати характеристику основним мотиваційним типам. Підібрати стимули для кожного співробітника, з урахуванням віку, посади, статі, поточної ситуації та ін. Розповісти про можливості та ефекти застосування елементів стимулювання в різних ситуаціях. Запропонувати керівникам певний фіксований час, коли вони можуть підійти, розповісти про результати застосування стимулювання, поставити питання, що цікавлять, поділитися враженнями. Такі зустрічі мають ще одну важливу функцію – зворотний зв'язок. Саме від керівників ми отримаємо інформацію, як відбувається процес впровадження системи мотивації, як реагують на нього співробітники, які висловлюють побажання та ідеї.

Запропонований проект заходів дозволить підвищити обсяги реалізації продукції, продуктивність праці та задоволеність працею персоналу.

Наприклад, за роки проведення оцінки та системи KPI та введення системи «Кафетерій» закордонні компанії декларували основні результати [Harvey H.B., Sotardi S. T. Key Performance Indicators and the Balanced Scorecard. *Journal of the American College of Radiology*, 2018. 15(7), С.1000-1007.]:

- підвищення продуктивності від 15 до 20% за рахунок збільшення мотивації та ефективності процесів;
- скорочення термінів бізнес-процесів, що веде безпосередньо до зниження постійних і змінних витрат;
- якість як ціль номер один у результаті веде до перемоги над конкурентами.

Щоб розрахувати результат кінцевої діяльності підприємства, візьмемо за основу мінімальне значення показників (таблиця 3.3)

Було проведено розрахунок економічної ефективності запропонованих заходів для ДП ТОВ «ПУМФ «СТІЛВОК», яка включає три ключові показники: середньорічний виробіток на одного працівника, середньооблікову кількість працівників та продуктивність праці. У 2024 році середньорічний виробіток на одного працівника становив 18 182 грн, тоді як на перспективу цей показник

Таблиця 3.3

**Розрахунок економічної ефективності запропонованих заходів ДП ТОВ
«ПУМФ «СТІЛВОК»**

Показники	2024	На перспективу	Зміна, (+/-)	Темп зростання, %
Середньорічний виробіток на одного працівника, грн.	18182	19091	909	105,00
Середньооблікова кількість працівників, чол.	125	140	15	112,00.
Продуктивність праці, тис. грн/осіб	144,8	168	23,2	116,02

Джерело: складено автором

підвищиться до 19 091 грн, що забезпечує приріст на 909 грн і відображає темп зростання на рівні 105,00%. Середньооблікова кількість працівників збільшиться з 125 осіб у 2024 році до 140 осіб на перспективу, що означає приріст на 15 осіб та темп зростання 112,00%. Продуктивність праці (тис. грн/осіб) також покаже позитивну динаміку: зросте з 144,8 до 168, забезпечивши приріст на 23,2 тис. грн і темп зростання на рівні 116,02%..

Про перспективні показники діяльності ДП ТОВ «ПУМФ «СТІЛВОК» можна судити за даними таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Перспективний рівень фінансових результатів ДП ТОВ «ПУМФ «СТІЛВОК»

Найменування показників	Значення показників, тис. грн.		Темп зростання, %
	2024	На перспективу	
Чистий дохід від реалізації продукції	18 100	21 000	16,0
Собівартість реалізованої продукції	14 900	17 000	14,1
Рентабельність продукції, %	11,6	14,0	20,7

Джерело: складено автором

Таким чином, в результаті запропонованих заходів можна збільшити чистий дохід від реалізації до 21 000 тис. грн, а рентабельність продукції до 20,7 %. Як видно з проведених розрахунків, запровадження запропонованих заходів вплине на загальну продуктивність праці підприємства і відповідно на фінансові результати його діяльності.

Соціальний ефект від запровадження вищезазначених пропозицій полягатиме у:

- зниженні плинності кадрів (підвищення стабільності колективу, утримання ключових фахівців, зниження витрат на пошук та навчання нових співробітників);
- підвищенні мотивації співробітників до роботи (як наслідок – якісніше виконання робіт, ефективніша взаємодія персоналу тощо);
- покращенні іміджу підприємства як партнера та роботодавця (можливість найму кращих спеціалістів галузі);
- унікальності послуг, що надаються.

Підвищення працівника за посадою не тільки підвищить інтерес до роботи, а й позитивно позначиться на показниках самого підприємства.

Таким чином, було проаналізовано економічну ефективність впровадження заходів для ДП ТОВ «ПУМФ «СТІЛВОК», зокрема впровадження системи КРІ, гнучкого графіку роботи, системи «Кафетерій» та корпоративних заходів. Було встановлено, що внаслідок цих заходів середньорічний виробіток на одного працівника зріс з 18 182 грн до 19 091 грн, що забезпечує приріст у 909 грн (105,00%). Середньооблікова кількість працівників збільшилася з 125 до 140 осіб, що складає приріст на 15 осіб (112,00%). Продуктивність праці підвищилася з 144,8 тис. грн/осіб до 168 тис. грн/осіб, що становить приріст на 23,2 тис. грн (116,02%). Це свідчить про значне підвищення ефективності діяльності підприємства.

Було здійснено оцінку перспективного рівня фінансових результатів ДП

ТОВ «ПУМФ «СТІЛВОК», зокрема чистого доходу від реалізації продукції, собівартості реалізованої продукції та рентабельності. У 2024 році чистий дохід від реалізації продукції склав 18 100 тис. грн, тоді як на перспективу він підвищиться до 21 000 тис. грн, що відповідає темпу зростання 16,0%. Собівартість реалізованої продукції зросте з 14 900 тис. грн до 17 000 тис. грн (14,1%), а рентабельність підвищиться з 11,6% до 14,0%.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

За результатами проведеного аналізу сучасного стану системи мотивації персоналу в ДП ТОВ «ПУМФ «СТІЛВОК» було встановлено, що підприємство має сформовану кадрову структуру, яка базується на чітко визначених організаційно-правових документах і нормативних актах. Загалом організаційно-економічні умови діяльності підприємства є сприятливими завдяки вигідному географічному розташуванню, наявності добре розвинутої транспортної інфраструктури та оптимальному логістичному сполученню, що позитивно позначається на оперативності постачання сировини та збуті готової продукції.

Аналіз техніко-економічних показників діяльності підприємства за 2022–2024 роки продемонстрував позитивну динаміку за такими критеріями, як обсяги реалізації продукції, дохід, продуктивність праці та фондівіддача. Проте водночас виявлені ознаки уповільнення темпів росту продуктивності, що свідчить про необхідність удосконалення процесів управління трудовими ресурсами, організації праці та систем мотивації персоналу для подальшого підтримання позитивної економічної динаміки.

Фінансово-економічний аналіз показав, що підприємство має задовільний рівень фінансової стабільності, платоспроможності та ліквідності, однак у 2024 році були помітні ознаки певного напруження у зв'язку зі зниженням коефіцієнтів ліквідності й автономії та зростанням співвідношення позикового і власного капіталу. Виявлено тенденцію до зростання дебіторської заборгованості, що підвищує фінансові ризики підприємства і вимагає посилення контролю за розрахунками з контрагентами та оптимізації процесів управління дебіторською заборгованістю.

Оцінка чинної системи мотивації персоналу свідчить про домінування матеріальних методів мотивації, зокрема стабільної заробітної плати, системи преміювання та надбавок. Водночас, було виявлено низку проблем, серед яких ключовими є недостатньо прозора система преміювання, низька ефективність

використання нематеріальних стимулів і обмеженість програм кар'єрного розвитку працівників. Ці фактори негативно впливають на мотивацію, лояльність та продуктивність персоналу, що виражається у періодичному збільшенні показника плинності кадрів і уповільненні темпів росту продуктивності праці.

На основі проведеного SWOT-аналізу виявлено, що підприємство має значний потенціал для вдосконалення системи управління персоналом. Основними перспективами розвитку є запровадження формалізованих програм кар'єрного зростання, активніше використання сучасних цифрових HR-технологій, системна організація процесу адаптації нових працівників. Враховуючи сучасні виклики ринку праці, зокрема посилення конкуренції за кваліфіковані кадри, погіршення соціально-економічних умов та нормативного регулювання трудових відносин, ці заходи стають необхідними умовами збереження кадрового потенціалу підприємства та забезпечення сталого економічного розвитку.

Таким чином, подальший розвиток ДП ТОВ «ПУМФ «СТІЛВОК» залежить від комплексного вирішення зазначених проблем у сфері мотивації персоналу через поєднання матеріальних та нематеріальних стимулів, що дозволить підвищити ефективність управління трудовими ресурсами, стабілізувати кадрову політику та забезпечити довгострокову конкурентоспроможність підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Оксенюк К.І. Формування системи мотивації персоналу на підприємстві: стаття. *Економіка та суспільство*. 2022. № 45. С. 403–406. URL: <http://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1968>
2. Maslow A. H. *Motivation and Personality*. 3rd ed. New York : Harper & Row Publishers, 1987. 293 p.
3. Herzberg F., Mausner B., Snyderman B. B. *The Motivation to Work*. 2nd ed. New York : Wiley, 1959. 157 p.
4. McClelland D. C. *The Achieving Society*. Princeton, NJ : Van Nostrand, 1961. 512 p.
5. Vroom V. H. *Work and Motivation*. New York : Wiley, 1964. 331 p.
6. Adams J. S. Inequity in social exchange. *Advances in Experimental Social Psychology*. 1965. Vol. 2. P. 267–299.
7. Porter L. W., Lawler E. E. *Managerial Attitudes and Performance*. Homewood, IL : Richard D. Irwin, 1968. 209 p.
8. Фоменко О. О., Пилипенко А. В. Напрями вдосконалення системи мотивації персоналу підприємства. *Простір економічної думки*. 2021. Вип. 9. С. 138-146.
9. Шевченко В. Формування системи мотивації і стимулювання трудової діяльності персоналу підприємства. *Економічний форум*. 2021. № 1(3). С. 99-103.
10. Кравченко О.А. *Планування і управління персоналом в сучасних умовах господарювання: монографія*. Дніпро: Національний гірничий університет, 2017. 314 с.
11. Носань Н., Коршуков Р. Управління мотивацією персоналу на підприємстві: стаття. *Економіка та суспільство*. 2021. № 26. С. 64–68. URL: <http://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/379>.
12. Продіус, О. І., Лобінцева, В. В. Шляхи підвищення ефективності управління персоналом на підприємстві. *Економіка: реалії часу*, 2020. № (4 (50), 57-65. URL: <https://economics.net.ua/en/files/archive/2020/No4/57.pdf>

13. Адізес І., Сандермоєн Ш.. Організаційна структура: Реалізація стратегії на практиці. Альпина Паблішер, 2022, 224 с.
14. Березіна І.В. Планування та управління чисельністю персоналу в організаціях: навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2015. 240 с.
15. Кобелєва Т.О., Перерва П.Г. Формування системи мотивації персоналу промислового підприємства. *Україна у світових глобалізаційних процесах: культура, економіка, суспільство*: тези доповідей Міжнар. наук.-практ. конф., Київ, 23–24 березня 2022 р. / М-во освіти і науки України; Київ. ун-т культури, Київ. нац. ун-т культури і мистецтв. – Київ : Вид. центр КНУКіМ, 2022 Ч. 3. 198 с. С. 134-136.
16. Заставнюк Л. Мотивація персоналу як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства: стаття. *Економіка та суспільство*. 2022. № 45. С. 113–118. URL: <http://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1966>
17. Долгальова О.В., Ремесник Т.С. Застосування зарубіжних методів мотивації праці на українських підприємствах: стаття. *Галицький економічний вісник*. 2021. № 70(3). С. 140–147. URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/35826>
18. Коваленко О. В. Дослідження впливу стимулювання персоналу підприємства на продуктивність праці. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2016. Вип. 2. С. 84-91. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/evzdia_2016_2_16 (дата звернення 15. 03.2025)
19. Менеджмент: підручник / під заг. ред. Т.П. Остапчук. Житомир: Державний університет «Житомирська політехніка». Житомир: Вид-во «Рута», 2021. 856 с.
20. Король Т.С. Планування чисельності та структури персоналу на підприємстві: посібник. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2016. 195 с.
21. Колєсник Т.Є. Актуальні питання застосування заохочення до працівників у сучасних умовах. *Науковий вісник УжНУ. Серія: Право*. 2018. Випуск 51. Том 1. С. 137–141.