

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Допускається до захисту
завідувач кафедри менеджменту
 професор Ю. С. Гринчук
« 15 » червня 2026 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ (за матеріалами ТОВ «Фастівка»)

Виконала: Савчук Софія Олександрівна
прізвище, ім'я, по батькові,


підпис

Керівник: доцент Хахула Лариса Петрівна
вчене звання, прізвище, ім'я, по батькові


підпис

Рецензент: доцент Однорог Максим Анатолійович
вчене звання, прізвище, ім'я, по батькові


підпис

Я, Савчук Софія Олександрівна, засвідчую, що кваліфікаційну роботу бакалавра виконано з дотриманням принципів академічної доброчесності.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ
Спеціальність: 073 «Менеджмент»

Затверджую
Гарант ОПП «Менеджмент»
Н.В. Коваль доцент Н.В. Коваль
«21» квітня 2025 року

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу бакалавра
Савчук Софії Олександрівни
прізвище, ім'я та по батькові

Тема: «Формування ефективної системи мотивації персоналу на підприємстві»
(за матеріалами ТОВ «Фастівка»)

Перелік питань, що розробляються в роботі: з'ясувати теоретичні аспекти мотивації як основи розвитку підприємства; проаналізувати основні теорії мотивації персоналу; вивчити відходи до класифікації сучасних видів мотивації та її методів; виокремити сучасні інструменти мотивації персоналу підприємства; охарактеризувати фінансово-господарську діяльність ТОВ «Фастівка»; надати оцінку стану мотивації праці персоналу у ТОВ «Фастівка» в сучасних умовах; визначити перспективи ефективного використання мотиваційного механізму в системі управління персоналом підприємства; визначити шляхи вдосконалення системи мотивації персоналу у ТОВ «Фастівка».

Вихідні дані: законодавчі та нормативно-правові акти, публікації у періодичних виданнях, праці вітчизняних й зарубіжних вчених та фахівців з проблеми дослідження, фінансова та управлінська звітність підприємства, а також інформаційні ресурси мережі Internet.

Календарний план виконання роботи:

Етап виконання	Період виконання етапу	Відмітка про виконання
Огляд літератури	квітень-травень 2025	виконано
Теоретико-методична частина	вересень-грудень 2025	виконано
Аналітична частина	січень-лютий 2026	виконано
Рекомендаційна частина	березень-квітень 2026	виконано
Оформлення роботи	травень 2026	виконано
Перевірка на плагіат	травень 2026	виконано
Подання на рецензування	травень 2026	виконано
Попередній розгляд на кафедрі	травень 2026	виконано

Керівник кваліфікаційної роботи

Л.П. Хахула
(підпис)

доцент Л.П. Хахула

Здобувач

С.О. Савчук
(підпис)

С.О. Савчук

Дата отримання завдання «21» квітня 2025 р.

АНОТАЦІЯ

Савчук С.О.

ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ (за матеріалами ТОВ «Фастівка»)

Досліджено сукупність теоретико-методичних та практичних аспектів формування ефективної системи мотивації персоналу на підприємстві.

Використано методи системного аналізу, порівняння, статистики та графічні методи.

У роботі розкрито сутність та особливості системи мотивації персоналу підприємства, вивчені методичні підходи до питання аналізу ефективності різних методів мотивації персоналу на підприємстві, обґрунтовано організаційно-прикладні засади вдосконалення системи мотивації персоналу підприємства з метою підвищення ефективності його діяльності.

У роботі запропоновано вдосконалити механізм мотивації працівників на підприємстві шляхом розробки різних методик, які враховують індивідуальні особливості та характеристики працівників підприємства.

Зроблено висновок, що ТОВ «Фастівка» у 2025 році здійснювало свою фінансово-господарську діяльність ефективно.

Одержані результати можуть бути використані для підвищення ефективності й продуктивності праці на підприємстві, що дозволить отримати високі результати в управлінні персоналом в цілому, та формування ефективної системи мотивації персоналу на підприємстві зокрема.

Кваліфікаційна робота бакалавра містить 41 сторінку, 7 таблиць, 1 рисунок, список використаних джерел із 29 найменувань, 9 додатків.

Ключові слова: управління персоналом, мотивація, мотиватори, система мотивації, методи мотивації, ефективність мотивації.

ANNOTATION

*Savchuk S.O.****FORMATION OF AN EFFECTIVE SYSTEM OF THE ENTERPRISE******PERSONNEL MOTIVATION******(based on materials of Fastivka LLC)***

The set of theoretical, methodological and practical aspects of the formation of an effective personnel motivation system at the enterprise was studied.

Methods of system analysis, comparison, statistics and graphical methods were used.

The work reveals the essence and features of the enterprise personnel motivation system, studies methodological approaches to the issue of analyzing the effectiveness of various methods of motivating personnel at the enterprise, and substantiates the organizational and applied principles of improving the enterprise personnel motivation system in order to increase the efficiency of its activities.

The paper proposes to improve the process of ensuring the mechanism of motivation of employees at the enterprise by developing various methods that take into account the individual characteristics and characteristics of the enterprise's employees.

It is concluded that in 2025, Fastivka LLC carried out its financial and economic activities effectively.

The results obtained can be used to increase the efficiency and productivity of labor at the enterprise, which will allow obtaining high results in personnel management in general, and the formation of an effective system of personnel motivation at the enterprise in particular.

The bachelor's qualification work contains 41 pages, 7 tables, 1 figure, a list of sources used with 29 names, 9 appendices.

Key words: personnel management, motivation, motivators, motivation system, motivation methods, motivation effectiveness.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ І. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ МОТИВАЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	9
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В ТОВ «ФАСТІВКА».....	20
2.1. Загальна характеристика підприємства ТОВ «Фастівка».....	20
2.2. Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Фастівка».....	26
2.3. Оцінка стану мотивації праці персоналу на ТОВ «Фастівка» в сучасних умовах.....	29
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «ФАСТІВКА».....	35
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	40
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	42
ДОДАТКИ.....	45

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Сучасні тенденції в економіці України викликають необхідність по-новому сприймати сукупність ресурсів, що використовує підприємство у своїй діяльності, включаючи і людські. Змінні процеси, які відбуваються в економіці, впливають на свідомість людей, їх ціннісну і мотиваційну структуру. Це обумовлює необхідність глибокого дослідження процесу мотивації, так як мотиви керують людиною. Саме тому постає важливе завдання сучасної організації – формування якісної системи менеджменту, в процесі виконання якої важливою умовою є побудова та впровадження ефективної системи мотивації.

Виробничі процеси на підприємстві здійснюються переважно з використанням трудового потенціалу, ефективність використання якого багато в чому залежить від існуючої на ньому системи стимулювання праці. Тому наявність мотивованих, висококваліфікованих трудових ресурсів великою мірою визначає ефективність функціонування підприємства, конкурентоспроможність, а також можливість досягнення поставлених цілей.

Недостатня мотивація в сучасних умовах часто стає обмежувальним фактором, що не дає змоги підприємствам промисловості реалізувати свої потенційні можливості, на практиці призводить до масового відчуження людей від результатів трудової діяльності, зниження суспільної активності виконавців, знеособленості, утриманства, зрівнялівки, інертності більшості працівників. Складна фінансова ситуація що склалася у даний час обмежила можливості матеріального стимулювання співробітників. У зв'язку з цим актуальним питанням є розробка ефективної системи мотивування персоналу.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних і методичних засад, оцінювання сучасного стану системи мотивації персоналу та розроблення практичних рекомендацій щодо формування ефективної системи мотивації персоналу на підприємстві на прикладі ТОВ «Фастівка».

Для досягнення цієї мети визначено такі *завдання*:

- з'ясувати теоретичні аспекти мотивації як основи розвитку підприємства;
- проаналізувати основні теорії мотивації персоналу;
- вивчити відходи до класифікації сучасних видів мотивації та її методів;
- виокремити сучасні інструменти мотивації персоналу підприємства;
- охарактеризувати фінансово-господарську діяльність ТОВ «Фастівка»;
- надати оцінку стану мотивації праці персоналу у ТОВ «Фастівка» в сучасних умовах;
- визначити перспективи ефективного використання мотиваційного механізму в системі управління персоналом ТОВ «Фастівка»;
- визначити шляхи вдосконалення системи мотивації персоналу ТОВ «Фастівка».

Об'єктом дослідження є процес формування та функціонування системи мотивації персоналу в системі управління підприємством на прикладі ТОВ «Фастівка».

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти формування ефективної системи мотивації персоналу, а також організаційно-економічні механізми її вдосконалення в ТОВ «Фастівка».

Для з'ясування особливостей організаційної та правової регламентації в управління персоналом підприємства було використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження. Із числа спеціальних методів, що знайшли своє застосування в межах дослідження можна виокремити такі: індукції та дедукції, системного підходу, класифікації, статистичний, аналітичний, прогнозування, графічний та інші.

Інформаційними джерелами виступили матеріали наукових досліджень закордонних і вітчизняних провідних учених і фахівців в галузі менеджменту

персоналом, діагностики фінансового стану, законодавчі та нормативні акти, електронні ресурси, а також фінансова та управлінська звітність підприємства.

Апробація результатів. Основні теоретичні положення і практичні результати дослідження доповідались та обговорювались на державній науково-практичній конференції здобувачів вищої освіти «Молодь – аграрній науці і виробництву» (м. Біла Церква, БНАУ, 18 березня 2026 р.).

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота бакалавра складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел, який налічує 29 найменувань, загальна кількість сторінок основного тексту – 41 сторінку. Текст ілюстровано 7 таблицями, 1 рисунком та 9 додатками.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ МОТИВАЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Сучасні керівники українських підприємств здебільшого зосереджені на досягненні основних цілей господарської діяльності, зокрема отриманні прибутку та розширенні виробництва. Однак ці процеси часто реалізуються переважно екстенсивним шляхом, а не за рахунок підвищення ефективності використання ресурсів. На сьогодні особливо важливо розуміти, що інтенсивний розвиток підприємства забезпечується інноваційними підходами до управління ресурсами, підвищенням продуктивності та їх раціональним використанням. Значною мірою це залежить від кваліфікації персоналу, його знань, навичок та розуміння необхідних умов для особистого та професійного розвитку. Ефективна мотивація працівників ґрунтується на їхньому досвіді, рівні освіти та можливостях навчання. Саме це дозволяє досягти бажаного рівня доходу та сприяє загальному успіху підприємства [3].

Однак, заощаджуючи на підвищенні заробітної плати та скорочуючи витрати на оплату праці з метою зниження собівартості продукції (послуг) і встановлення конкурентоспроможної ціни, керівники підприємств не мотивують працівників до підвищення кваліфікації, зростання продуктивності та ефективного використання ресурсів. У таких умовах досягти інтенсивного розвитку та стабільного функціонування підприємства стає неможливо. У результаті єдиним шляхом залишається не якісний розвиток, а розширення діяльності за екстенсивним підходом.

Розвиток теорії і практики мотивації персоналу пов'язаний з переосмисленням місця та ролі у розвитку продуктивних сил суспільства, оскільки кожен працівник підприємства повинен керуватися міркуваннями максимізації ефективності використання матеріально-технічної та ресурсної бази підприємствах в умовах конкурентного середовища, що виявлятиметься в

підвищенні результативності і продуктивності праці, ефективності реалізації накопиченого трудового досвіду [1].

У сучасних економічних і юридичних словниках немає однозначного трактування терміну «мотивація», але зміст категорії здебільшого набув сталості. Якщо розглянути термін «мотивація» в науковій літературі, то можна зробити висновок, що поняття досить схожі. Термін «мотивація» – це сукупність зовнішніх і внутрішніх сил, які спонукають людину до діяльності, визначають поведінку, форми діяльності, надають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення особистих цілей і цілей організації [9].

З точки зору управління, мотивація є:

- 1) функцією керівництва, що створює у підлеглих стимули до праці з максимальним прибутком для підприємства;
- 2) прямий і непрямий вплив на персонал задля зміни його орієнтації та інтересів, формування відповідного мотиваційного ядра і розвитку на цій основі трудового потенціалу [10].

Мотивація є дієвим інструментом управління персоналом підприємства за умов, що політика мотивації є науково обґрунтованою з урахуванням дії факторів внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування підприємства. Практика розробки політики мотивації повинна базуватися на існуючих теоріях мотивації, які обґрунтовують основу для визначення системи мотивів і стимулів.

Мотивація працівників має здійснюватися комплексно та системно. Мотивацію персоналу слід розглядати не просто як окрему функцію управління, а як складову, як підсистему корпоративної культури підприємства. Ефективність трудової діяльності залежить від мотивації. Проте ця залежність досить складна і неоднозначна. Буває так, що людина, яка під впливом внутрішніх і зовнішніх чинників-мотиваторів дуже зацікавлена у досягненні високих кінцевих результатів, на практиці матиме гірші результати, ніж людина, яка значно менше змотивована до ефективної праці.

Однак, при розробленні системи мотивації найбільш поширеною помилкою є її розроблення на тривалий термін. У цьому випадку з часом вона перетворюється на систему заохочень, яка передбачає винагороду за вже досягнуті результати, водночас як система мотивації покликана мотивувати персонал до досягнення цілей, визначених завдань, подолання труднощів. Тому необхідно періодично переглядати системи мотивації. При розробленні нової програми повинні враховуватися недоліки, помилки, зміни внутрішнього та зовнішнього середовища, визначатися нові цілі та завдання.

У сучасному світі мотивація працюючих стає основним засобом спонукання персоналу до вирішення поставлених перед організацією завдань. Актуальність даної теми визначається тим, що від ефективної системи мотивації залежить не тільки підвищення соціальної і творчої активності конкретних працівників, а й кінцеві результати діяльності підприємств різних форм власності та сфер діяльності. У літературі наведені різні визначення мотивації. На наш погляд, найбільш вдалим є: «Мотивація – це вплив на поведінку людини для досягнення особистих, групових і суспільних цілей. При виборі форм і методів мотивації насамперед необхідно враховувати мотиви людей, те, що викликає їх дії» [17].

Сьогодні ж існує достатня кількість таких теорій мотивацій, які можна обґрунтовано розділити на 3 основні групи (Додаток Е).

Перша теорія з'явилася ще в 1940-х роках, сформулював її Абрахам Маслоу і назвав ієрархією потреб. Згодом ця теорія була уточнена психологом Г. Мурреєм, але донині теорія Маслоу широко поширена і за-стосовна. Після узагальнення ієрархії потреб Маслоу над різними теоріями мотивації трудилися ще багато авторів: розроблена теорія набутих потреб Мак-Клелланда, теорія ERG Аль-Дерффер, теорія факторів Герцберга.

У відповідності з теорією ієрархії потреб А.Маслоу люди відчувають певний набір чітко виражених потреб, які можуть бути об'єднані в окремі групи, розташовані ієрархічно. Це потреби: фізіологічні, безпеки, належності та причетності, визнання і поваги, самовираження. Потреби вищих рівнів не

мотивують людини, поки не задоволені хоча б частково потреби нижчого рівня[18].

К. Альдерфер у своїй теорії ERG виходить з того, що потреби людини можна об'єднати в 3 групи, розташовані ієрархічно: існування, зв'язку, зростання. Різниця теорій К. Альдерфера і А. Маслоу полягає в тому, що, по А. Маслоу, рух від однієї потреби до іншої відбувається тільки знизу вгору. К. Альдерфер вважає, що рух відбувається в обидві сторони: вгору, якщо не задоволена потреба нижчого рівня, і вниз, якщо не задоволена потреба більш високого рівня.

Автор теорії набутих потреб Д. Мак-Клеланд вважає, що на мотивацію і поведінку людей істотно впливають три потреби, придбані під впливом життєвих обставин, досвіду і навчання:

- у досягненні (люди з вираженою потребою в досягненні вибирають персональні, помірно складні завдання і цілі, що несуть в собі елементи виклику і гарантують негайний відчутний результат);
- у співучасті, що виявляється у прагненні до дружніх відносин з оточуючими;
- у владі, що виявляється в прагненні контролювати ресурси і відбуваються навколо процеси [19].

Відповідно до теорії 2-х факторів Ф. Герцберга, на задоволеність людини роботою впливають дві групи факторів:

- гігієнічні (або фактори «здоров'я») – зарплата, безпека на робочому місці, умови на робочому місці, статус, правила, порядок роботи, якість контролю з боку керівництва, відносини з колегами і підлеглими; наявність таких факторів знижує у людини почуття незадоволеності роботою;
- мотивуючі – досягнення, визнання, відповідальність, просування, зміст роботи, можливість росту; саме ці чинники змушують людину працювати на повну силу.

Розглянемо другий, більш сучасну групу теорій мотивації – процесуальні теорії мотивації.

Теорії мотивації, які розглядають динаміку взаємодії різних мотивів. Те, як ініціюється і прямує поведінку людини, називають теоріями процесу мотивації. Ці теорії дозволяють дізнатися, як будується процес мотивації і як можна здійснювати мотивування людей на досягнення бажаних результатів. Назвемо деякі з них.

Теорія очікування (К. Левін, В. Врум та ін.) Заснована на тому, що наявність потреби не єдиною необхідною умовою мотивації людини до досягнення певної мети. Людина повинна також сподіватися на те, що обраний ним тип поведінки дійсно приведе до задоволення або отримання бажаного [18].

При цьому ключову роль відіграє повнота реалізації 3-х факторів:

- додатково витрачені зусилля повинні забезпечувати отримання очікуваного результату;
- за отриманий результат має бути забезпечено очікуване винагорода;
- реально отримане винагорода повинна відповідати (бути валентним) очікуваному.

Відповідно до теорії постановки цілей (Е. Лок, Т. Райен та ін.), Поведінка людини визначається цілями, які він ставить перед собою. При цьому рівень виконання роботи залежить від 4-х характеристик цілей:

- складності (ступінь професіоналізму і рівень виконання, необхідні для її досягнення);
- специфічності (кількісна ясність мети, її точність і визначеність);
- прийнятності (ступінь, до якої людина сприймає мета як власну);
- прихильності (готовність витратити зусилля певного рівня для досягнення мети) [18].

Теорія рівності – справедливості (засновник С. Адамс) виходить з того, що в процесі роботи людина порівнює оцінку власних дій з оцінкою таких же дій інших людей. І якщо при цьому людина виявляє недовинагорода, у нього виникає відчуття незадоволеності, і він може скоротити витрати праці,

зробити спробу збільшити винагороду, втратити впевненість у собі, залишити організацію і т.д. Все наслідки ненагородженим негативні.

У відповідності з теорією партисипативного управління, якщо людина зацікавлена бере участь у внутрішньо-організаційної діяльності, він отримує від цього задоволення, працює краще, з більшою віддачею.

Модель Портера-Лоулера є комплексною процесуальної теорією мотивації, що включає елементи теорії очікувань і теорії справедливості [19].

Управління мотивацією праці включає: а) вибір мотиваторів праці; б) політику заробітної плати; в) політику винагород і послуг; г) політику участі в успіху; д) управління витратами на персонал.

Вибір мотиваторів праці є основою управління працею. Мотивація праці пов'язана з природою стимулів до праці. Побудова схеми «потреби – інтереси – стимули (мотиви) – винагорода» допомагає зрозуміти, як здійснюється спонукання людини до активної праці.

Присутні в мотивації праці стимули вимагають перевірки щодо наслідків своїх дій. Необхідність цього пояснюється тим, що використання прогресивних стимулів може призвести до протилежного результату. Наприклад, стимул зростання обсягу роботи в чистому вигляді є антистимулом підвищення якості продукції. Крім того, потрібен аналіз суми векторів дії стимулів і їх відповідності загальнолюдським цінностям і переваги. Кращими є стимули, пов'язані з інтересами: споживчими, економічними, соціальними, професійними, матеріальними, моральними, пізнавальними, оздоровчими, духовними, етичними, естетичними, творчими, технічними, регіональними.

Таким чином, сутність мотивації праці полягає у впливі стимулів праці на інтереси працівника. Головний особистий інтерес працівника укладений у прагненні отримати дохід від роботи. Тому оплата праці лежить в основі всіх систем мотивації працівника до продуктивної праці.

Також управління мотивацією праці спирається на політику винагороди і послуг, преміювання та виплати соціального характеру. Вибір виду

преміювання залежить від умов діяльності, але на розмір винагороди визначальний вплив робить фінансове становище підприємства. Еталоном винагороди працівника є його особисті інтереси. Так, якщо для працівника найбільший інтерес представляють питання кар'єри, то для нього системою винагород перевага повинна бути віддана можливостям зростання по службі. Для іншого працівника система мотивації у винагороді може бути акцентована на питаннях житла, режим роботи, самостійності при виконанні функцій.

У сучасному менеджменті персоналу все більшого значення набувають мотиваційні аспекти. Мотивація персоналу є основним засобом забезпечення оптимального використання ресурсів, мобілізації наявного кадрового потенціалу. Основна мета процесу мотивації – це отримання максимальної віддачі від використання наявних трудових ресурсів, що дозволяє підвищити загальну ефективність і прибутковість діяльності підприємства.

Сьогодні для більшості підприємств і організацій величезну роль відіграє формування нових механізмів господарювання, орієнтованих на ринкову економіку а також збереження параметрів виробничих процесів у швидко змінюваних умовах зовнішнього і внутрішнього середовищ. Сучасна практика зарубіжних та українських підприємств свідчить про тенденцію до суттєвих змін у підходах до визначення методів мотивації персоналу. Для працівників, перш за все – працюючої молоді, властиві інші ціннісні орієнтації спонукальних мотивів до трудової діяльності. Пошук підходів до формування ефективних методів мотивації праці персоналу, аналіз особливостей їх класифікації зумовлює здійснення комплексних досліджень та визначає актуальність обраної теми [22].

Мотивація праці у сучасних умовах є одним із найважливіших чинників, вміле використання якого може сприяти розв'язанню всього комплексу соціально-економічних проблем. Мотивація – це сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності, визначають поведінку, форми діяльності, надають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення особистих цілей і цілей організації, отже, можна

сказати, що мотивація – це сукупність усіх мотивів, які справляють вплив на поведінку людини [23].

Не менш важливим є поділ на моральну, матеріальну та адміністративну мотивацію. Для задоволення власних цілей працівник, в першу чергу, прагне відчувати себе цінним та корисним для підприємства. Деякі особистості хочуть отримати визнання інших людей, яких вони поважають, інші – почути схвальні слова, в чому й полягає суть внутрішньої (моральної) мотивації. Кожний прагне стати частиною чогось більшого, якщо праця дає відчуття цінності та приналежності до чогось значимого, тоді й життя людини стає більш повним і задоволеним. Система внутрішніх стимулів і мотивів працівника формує його запит на перелік благ, які він прагне отримати від роботодавця, а отже втілюється у попиті на складові соціального пакету та оплату праці відповідного рівня.

Важливим моментом у мотивації персоналу є встановлення відповідності між особистими цілями працівника та цілями діяльності підприємства. Мотивація має на меті створення належних умов для якнайповнішої реалізації трудового потенціалу кожного учасника виробництва на конкретному робочому місці. При цьому мотивація підвищує не здібності людини, а її прагнення до досягнення певних цілей [28].

Таким чином, ефективна система мотивації є основним чинником спонукання працівників до праці, а як наслідок – підвищення продуктивності праці. Проте, важливо зазначити, що її розроблення і функціонування переважно залежать від працівників апарату управління, від їхнього професійного досвіду, кваліфікації, ділових рис та інших якісних характеристик.

Методи мотивації персоналу можуть бути найрізноманітнішими, зазвичай вони залежать від системи стимулювання на підприємстві, загальної системи управління та особливостей діяльності самого підприємства.

Залежно від орієнтації на вплив на ті чи інші потреби, методи мотиваційного управління поділяються на:

1. Економічні методи, зумовлені економічними стимулами. Вони припускають матеріальну мотивацію, тобто орієнтацію на виконання певних показників або завдань, і отримання після їх виконання економічної винагороди за результати роботи. Використання економічних методів пов'язане з формуванням плану роботи, контролем за його здійсненням, а також економічним стимулюванням праці, тобто з раціональною системою оплати праці, що передбачає заохочення за певну кількість і якість праці та застосування санкцій за невідповідну його кількість і недостатню якість.

2. Організаційно-адміністративні методи, засновані на директивних вказівках. Ці методи базуються на владній мотивації, що заснована на підпорядкуванні закону, правопорядку, старшому за посадою і спирається на можливість примусу. Вони охоплюють організаційне планування, організаційне нормування, інструктаж, контроль.

3. Соціально-психологічні методи, застосовувані з метою підвищення соціальної активності співробітників. За допомогою цих методів впливають переважно на свідомість працівників, на соціальні, естетичні, релігійні й інші інтереси людей і здійснюють соціальне стимулювання трудової діяльності. Ця група методів містить різноманітний арсенал способів і прийомів, розроблених соціологією, психологією та іншими науками, що вивчають людину. До числа цих методів відносяться анкетування, тестування, опитування, інтерв'ю тощо [22].

Розвиток підприємства безпосередньо залежить від рівня мотивації його працівників, які орієнтовані на досягнення поставлених цілей. Їхні потреби можуть задовольнятися як за допомогою нематеріальної мотивації, так і через відповідні форми стимулювання. Зовнішня мотивація відіграє роль інструменту впливу на персонал шляхом створення та впровадження стимулів, тоді як внутрішня мотивація забезпечує задоволення особистих потреб працівників, сприяючи підвищенню їхньої ефективності та зацікавленості в роботі (Додаток Є).

У деяких наукових джерелах зустрічається класифікація методів мотивації за результативністю діяльності (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Класифікація методів мотивації результативності діяльності

Методи мотивації	Характерні ознаки
Економічні (прямі)	відрядна оплата, погодинна оплата, премії за раціоналізацію, участь у прибутках, оплата навчання, виплати за максимальне використання робочого часу
Економічні (непрямі)	пільгове харчування, доплати за стаж, пільгове користування житлом, транспортом та ін.
Моральні	збагачення праці, гнучкі робочі графіки, охорона праці, програми підвищення якості праці, просування по службі, участь у прийнятті рішень на більш високому рівні

Розглядаючи сучасні методи мотивації, слід зазначити, що останнім часом поряд з такими поширеними стандартними методами мотивації, як заробітна плата, премії, подяки, постають інноваційні, так би мовити – нестандартні методи мотивації. Саме останні є надзвичайно актуальними для сучасних вітчизняних підприємств в умовах обмежених фінансових ресурсів. На підтвердження тенденції розширення застосування нестандартних методів мотивації у світовому просторі, варто розглянути їх класифікацію та приклади застосування відповідних заходів у провідних міжнародних компаніях (Додаток Б).

Варто наголосити, що деякі методи мотивації можуть бути актуальними і для сучасних вітчизняних підприємств, звичайно ж не слід забувати той факт, що нематеріальна мотивація ефективно діє на працівників провідних компаній на фоні досить високого рівня заробітної плати, але завдання керівників підприємств зуміти морально стимулювати своїх підлеглих, зацікавити персонал, щоб вони не були залежними лише від матеріальних цінностей, а отримували задоволення від своєї роботи і на моральному рівні.

Сьогодні, в умовах обмеженості фінансових ресурсів на національних підприємствах, коли досить важко встановити високу заробітну платню, особливу увагу можна зосередити саме на нестандартних методах стимулювання праці, складаючи гнучку систему мотивування для працівників,

ефективно поєднуючи стандартні та нестандартні мотиваційні заходи. При застосуванні нематеріальних стимулів необхідно звертати увагу на культурні, ментальні та психологічні особливості працівників для пошуку найефективнішого методу мотивації на конкретному підприємстві.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В ТОВ «ФАСТІВКА»

2.1. Загальна характеристика підприємства ТОВ «Фастівка»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Фастівка» розташоване в с. Фастівка, Білоцерківського району, Київської області. Спеціалізується господарство на вирощуванні зернових та технічних культур. Підприємство було зареєстровано як юридична особа 9 лютого 2000 року в органах державної реєстрації і отримало ідентифікаційний код юридичної особи 30743491. Підприємство орендує землі сіл Щербаки та Фесюри. Місцезнаходження юридичної особи за адресом 09330, Київська область, Білоцерківський район, с. Фастівка, вулиця Вишнева 5.

Головною метою ТОВ «Фастівка» є виробництво, переробка та реалізація сільськогосподарської продукції, а також надання власникам паїв, орендованих підприємством, послуг щодо ведення сільського господарства та здійснення інших пов'язаних з ним видів діяльності.

Предметом діяльності підприємства є:

- організація та ведення сільськогосподарського виробництва, реалізація продукції;
- переробка сільськогосподарської продукції як власного виробництва, так і придбаної у інших виробників;
- надання транспортних послуг різним категоріям громадян;
- надання агротехнічних та інших послуг жителям населених пунктів, селянським (фермерським) господарствам чи іншим організаціям, чи підприємствам.

ТОВ «Фастівка» є юридичною особою, має самостійний баланс розрахунковий і інші рахунки, фірмове найменування, круглу печатку.

Підприємство діє в умовах повної самостійності і самоврядування, державного розрахунку і самофінансування, на основі демократичних

принципів. Економічну основу господарства складає колективна власність на землю і засоби виробництва.

Територія Білоцерківського району належить до помірного кліматичного поясу, розташована в межах Лісостепової зони. Середньорічна температура повітря в межах району складає $+8,3^{\circ}\text{C}$. Абсолютний мінімум температури повітря на території району -37°C (в січні). Рекордне значення абсолютних максимумів температури у липні досягли $+37^{\circ}\text{C}$. Тривалість без морозного періоду становить 170-182 дні.

У даному господарстві поширені чорноземи. Неприятливими для сільського господарства кліматичні умови, що гальмують повне використання природної родючості ґрунтів.

Для здійснення будь-якої господарської діяльності будь-якому підприємству різних форм власності необхідні засоби і предмети праці, різноманітні оренди і резерви, які в сукупності складають ресурсний потенціал підприємства.

Ресурсний потенціал підприємства – це сукупність взаємопов'язаних ресурсів, які використовуються для виробництва сільськогосподарської продукції. Його величина визначається розміром окремих видів ресурсів (земельних, трудових, матеріальних, фінансових), які є у розпорядженні підприємства.

Земля господарства є головним засобом виробництва і джерелом одержання продукції рослинництва. У сільському господарстві результати виробництва безпосередньо визначаються кількістю обробленої землі, її родючістю та рівнем ефективності використання.

Розглянемо склад і структуру земельних угідь у ТОВ «Фастівка» протягом 2023-2025 рр. (табл. 2.1). Аналіз таблиці показав, що в ТОВ «Фастівка» протягом періоду, що аналізувався, відбулися незначні зміни в розмірах земель. Площа сільськогосподарських угідь збільшилася на 16 га. Підприємство взяло 16 га ріллі в довгострокову оренду.

Таблиця 2.1

Динаміка і структура земельних угідь в ТОВ «Фастівка»

Види угідь	2023 р.		2024 р.		2025 р.		2025 р. у % до базового 2023 р.
	га	%	га	%	га	%	
Загальна земельна площа	2757	100	2757	100	2773	100	101
У т.ч.: сільськогосподарські угіддя	2754	99,67	2754	99,67	2770	99,67	101
Із них : рілля	2754	99,67	2754	99,67	2770	99,67	101
Коефіцієнт використання земельних ресурсів	0,99	-	0,99	-	0,99	-	100
Коефіцієнт розораності земель	1	-	1	-	1	-	100

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності ТОВ «Фастівка»

Важливою складовою соціально-економічного розвитку ТОВ «Фастівка» є трудові ресурси. Динаміку і структуру трудових ресурсів господарства наведено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Динаміка і структура трудових ресурсів ТОВ «Фастівка» за 2023-2025 роки

Показники	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Відхилення 2025 р. до 2023 р., +,-
Всього працюючих	24	28	33	9
З них - чоловіків	18	22	27	9
- жінок	6	6	6	0
В т.ч. спеціалісти				0
- механізатори	8	8	10	2
- водії	4	6	8	4
- адміністрація	8	9	9	1
Прийнято на роботу	2	5	6	4
Звільнено з роботи	2	1	1	-1

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності ТОВ «Фастівка»

З таблиці 2.2 можна зробити висновок, що у 2025 році кількість працюючих в порівнянні з 2023 роком збільшилась на 9 осіб, з них кількість чоловіків збільшилась на 9, кількість жінок залишилась незмінною. У тому числі кількість механізаторів – збільшилася на 2 особи, водіїв – на 4 особи. У цілому в 2025 році в порівнянні з 2023 роком кількість прийнятих на роботу збільшилась на 4 особи, кількість звільнених – зменшилась на 1 особу.

Збільшення кількості прийнятих на роботу в галузі рослинництва пов'язане із автоматизацією процесу виробництва продукції рослинництва та закупівлю нової високопродуктивної техніки та вантажних автомобілів.

Далі проаналізуємо соціально-економічний розвиток ТОВ «Фастівка», що залежить від розміру підприємства, наявності в ньому і рівня використання ресурсів, що наведено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Динаміка показників розміру підприємства ТОВ «Фастівка» за 2023-2025 роки

Показники	Роки			2025 р. у % до базового 2023 р.
	2023	2024	2025	
Виручка від реалізації, тис. грн.	11033,3	14228,3	19930,3	180,64
Валовий дохід, тис. грн.	9392,98	12056,7	16608,6	176,82
Чистий прибуток, тис. грн.	3011,3	3435,4	7666,6	у 2,5 рази
Площа с/г угідь	1754	1754	1770	100,91
У тому числі: рілля, га	1754	1754	1770	100,91
Середньорічна кількість робітників, чол.	15	13	14	93,33
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	5770,6	5976,5	7016	121,58
Середньорічна вартість оборотних засобів, тис. грн.	7424,6	10309,5	12048	162,27
Енергоресурси, к.с.	9941	10149	13650	137,31

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності ТОВ «Фастівка»

Аналізуючи таблицю 2.3, можна сказати, що виручка в господарстві від реалізації продукції збільшилася на 80,6 %, валовий дохід на 76,82 %, а чистий прибуток зріс на 2,5 рази. Також з таблиці видно, що господарство

добре забезпечене сільськогосподарськими угіддями, площа яких у 2025 році в порівнянні з 2023 роком збільшилася на 0,9%. За рахунок додаткових вкладень на покращення с/г техніки і технологій ТОВ «Фастівка» змогло збільшити виробництво продукції та збільшити валову продукцію на 80,6 %.

До основних результатів соціально-економічного розвитку господарства можна також віднести виробництво основних видів продукції, які наведені в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Динаміка виробництва основних видів продукції ТОВ «Фастівка» за 2023-2025 роки

Види продукції	Роки			Звітний до базового в % (2025 до 2023)
	2023	2024	2025	
Зернові і зернобобові, всього, ц	10610	10420	33825	у 3 рази
Соя, ц	9357	15396	7925	84,70
Соняшник, ц	12200	20103	5023	41,17
Ріпак,ц	-	388	13375	-
Кукурудза,ц	-	-	24252	-

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності ТОВ «Фастівка»

З таблиці 2.4 можна зробити висновок, що основною продукцією товариства є зерно, соя, соняшник, ріпак. Згідно показників таблиці можна побачити, що виробництво зерна у 2025 році в порівнянні з 2023 роком збільшилося на 218%, сої зменшилося на 16 %, соняшнику – зменшилося на 59%. У цілому виробництво основних видів продукції ТОВ «Фастівка» має позитивну тенденцію, крім виробництва зерна, валовий збір якого збільшився за рахунок збільшення площі відведеної під посів, та впровадження сівозміни. Підприємство щороку нарощує виробництво зернових та технічних культур, щороку збільшуючи врожайність та ефективність їх вирощування. Внесення оптимальної кількості органічних добрив, застосування інтенсивної системи землеробства, що включає в себе високе технічне оснащення виробництва, використання більш ефективних способів обробітку ґрунту, розширене відтворення родючості ґрунту,

інтенсивні ґрунтозахисні технології вирощування сільськогосподарських культур, меліоративні, а також прогресивні організаційно-господарські заходи – ось що потрібно підприємству для покращення ефективності своєї діяльності.

Склад і структура товарної продукції наведені в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Склад і структура товарної продукції ТОВ «Фастівка» за 2023-2025 роки

Продукція	2023 рік		2024 рік		2025 рік		2025 р. у % до 2023р.
	Виручка від реалізації, тис. грн.	У % до всього	Виручка від реалізації тис. грн.	У % до всього	Виручка від реалізації тис. грн.	У % до всього	
Зернові : з них	2295,10	32,45	831,10	8,63	3148,2	19,21	137,17
Пшениці	733,50	10,37	489,30	5,08	1999,70	12,20	У 2,7 рази
Ячмінь	427,90	6,05	341,20	3,54	3,6	0,02	0,84
Овес	108,00	1,53	0,60	0,01	23	0,14	21,30
Сої	914,80	12,94	3116,30	32,36	4930,3	30,08	у 5,7 раз
Соняшнику	3838,60	54,28	5154,50	53,52	1831,1	11,17	47,70
Ріпаку	-	-	146,20	1,52	5083,1	31,01	-
Кукурудза на зерно	1025,80	14,50	-	-	1121,9	6,84	109,37
Інша продукція рослинництва	23,50	0,33	382,00	3,97	1398,4	8,53	у 59 раз
Всього по рослинництву	7072,10	100,00	9630,10	100,00	16391,1	100,00	у 2,3 рази

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності ТОВ «Фастівка»

Виходячи з даних таблиці 2.5, можна зробити висновок, що обсяг реалізації продукції рослинництва ТОВ «Фастівка» постійно збільшується. З 7072 тис. грн. за три роки (2023-2025) підприємство досягло об'єму в 16391 тис. грн., що більше ніж у 2 рази. Цього показнику підприємство досягло, впроваджуючи постійно нові шведські технології та постійно

оновлюючи технічний склад новими економічними машинами та агрегатами іноземних виробників.

2.2. Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Фастівка»

Фінансовий стан підприємства характеризується розміщенням і використанням коштів (активів) та джерелами їх формування (власного капіталу і зобов'язань, тобто пасивів). Ці дані подано у балансі підприємства. Для виконання аналітичних досліджень та оцінки структури активу і пасиву балансу його статті підлягають групуванню.

Використовуючи дані фінансової звітності, проведено аналіз ефективності господарської діяльності ТОВ «Фастівка», результати якого відображені у Додатку А. Аналізуючи дану таблицю, можна помітити, що на початок 2024 року необоротні активи підприємства склали 37,97%, тобто близько половини всіх активів. Це зумовлено тим, що основні засоби сільськогосподарського призначення, які становлять 31% від усіх активів, є дуже дорогими. Оборотні активи становлять 62,03%. З них найбільша частка припадала на дебіторську заборгованість (близько 15% всіх активів), готова продукція (17,55%) та грошові кошти (13,86%). На початок 2025 року вартість основних засобів зросла. Це пов'язано з придбанням підприємством двох вантажних автомобілів та декількох агрегатів для тракторів. Дебіторська заборгованість помітно зросла майже вдвічі через несвоєчасну сплату покупцями коштів за придбану продукцію. Загалом майно підприємства зросло на 4 млн. грн. через вдале і раціональне використання прибутку та розширення підприємства. На початок 2026 року вартість основних засобів зросла через модернізацію обладнання та купівлю нової техніки, а саме комбайна та двох тракторів. Слід відмітити, що збільшилася частка готової продукції та виробничих запасів. Обсяг дебіторської заборгованості зменшився вдвічі, що є позитивним для підприємства.

Слід відмітити, що пропорції між оборотними та необоротними активами впродовж 2023-2025 рр. є незмінними. Первісна вартість за 2023-2025 рр. зросла в 1,5 рази (153%). Це є свідченням того, що підприємство постійно розширюється та модернізує свої основні засоби. Обсяг необоротних активів за 3 роки зріс на 37,7%, що свідчить про розширення підприємства. Обсяг оборотних активів за 2023-2025 рр. зріс на 38,6%, за рахунок збільшення виробництва готової продукції. Загалом баланс підприємства виріс на 38,25%, що є високим показником ефективності діяльності підприємства. Статутний капітал і додатковий капітал залишилися за 3 роки незмінними. Нерозподілений прибуток виріс в 1,5 рази, і був використаний на придбання техніки та знарядь для обробітку ґрунту. Кредиторська заборгованість зменшилася на 69%. Поточні зобов'язання підприємства зросли майже в 2,5 рази. Загалом можна сказати, що підприємство продуктивно працює і має відмінні результати своєї діяльності.

Не менш важливою для ефективного функціонування підприємства є забезпеченість оборотними ресурсами. Забезпеченість оборотними ресурсами ТОВ «Фастівка» та їх аналіз наведені у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Забезпеченість оборотними ресурсами ТОВ «Фастівка» за 2023-2025 роки

Ресурси, показники	2023 р.	2024 р.	2025 р.	2025 р. у % до 2023 р.
Джерела власних та прирівняних до них коштів.	0,1	0,1	0,1	100,00
Стабільні пасиви				
Всього джерел власних і прирівнених до них коштів	13989,9	14476,2	19407,7	138,73
Наявність власних оборотних та прирівняних до них коштів	9006,9	11613,8	12482,7	138,59
Норматив оборотних коштів	8660	11050	12020	138,80
Надлишок, недостача ВОК і прирівняних до них коштів	346,9	563,8	462,7	133,38
У % до нормативу	104,01	105,10	103,85	99,85
Оборотні засоби по балансу	9006,9	11613,8	12482,7	138,59

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності ТОВ «Фастівка»

Щодо оцінки забезпеченості оборотними ресурсами можна сказати, що по власних оборотних та прирівняних до них коштах спостерігається надлишок. У 2023-2025 роках спостерігається позитивне значення цього показника. Тому підприємство правильно оцінює структуру балансу, проте слід збільшити розмір власних коштів, насамперед, власного капіталу та намагатися зменшити розмір залучених коштів та мінімізувати розмір запасів. Ці заходи дозволять значно покращити структуру балансу та підвищити фінансову стійкість підприємства.

Для здійснення оцінки економічної діяльності підприємства здійснюють фінансовий аналіз, який є основою для прогнозування фінансового стану підприємства на підставі інформації, яка міститься в бухгалтерській та фінансовій звітності і оперативних даних. Основною метою фінансового аналізу є об'єктивна оцінка фінансово-економічного стану і виявлення можливостей для підвищення ефективності функціонування підприємства.

Стосовно фінансового стану компанії, то доцільно відмітити, що ТОВ «Фастівка» має високий рівень автономії (рис. 2.1).

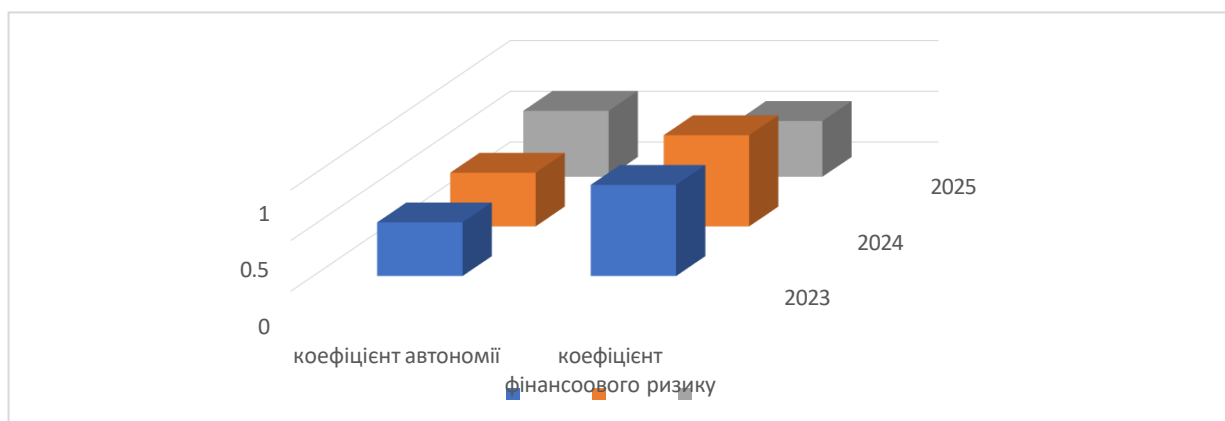


Рис.2.1. Динаміка показників фінансового стану ТОВ «Фастівка»

Джерело: сформовано на основі даних ТОВ «Фастівка»

Наведений рисунок показує, що підприємство має тенденцію до підвищення рівня автономії. Коефіцієнт автономії зріс на 0,12 пунктів, що свідчить про збільшення частки власного капіталу в структурі активів. Це

також призводить до зменшення ризиковості компанії, що є позитивним показником поліпшення її фінансового стану.

Фінансова стабільність є однією з найважливіших характеристик фінансового стану підприємства. Вона залежить від структури зобов'язань підприємства і характеризується співвідношенням власного і залученого капіталу. Фінансова стійкість передбачає, що ресурси, вкладені у підприємницьку діяльність, повинні окупитися за рахунок грошових надходжень від господарювання, а одержаний прибуток забезпечувати самофінансування і незалежність підприємства від зовнішніх залучених джерел формування майна (активів).

За аналізований період спостерігається значне зростання обсягів реалізації. Проте лінія собівартості майже паралельна лінії виручки, тобто собівартість продукції зростає такими ж темпами, що й виручка. Це, в свою чергу, призводить до того, що рівень прибутку за аналізований період майже не змінюється.

2.3. Оцінка стану мотивації праці персоналу у ТОВ «Фастівка» в сучасних умовах

З огляду на проведений у першому розділі цієї роботи теоретичний аналіз такої економічної категорії як мотивація, з упевненістю можна стверджувати, що на сучасному етапі розвитку України проблема мотивації має велике значення. Персонал є найскладнішим та специфічним видом ресурсів, що використовує підприємство у своїй діяльності. Ефективність діяльності підприємства у великій мірі залежить від ефективності праці персоналу. Саме через зацікавленість працівника у результатах його роботи при створенні належних умов праці можна домогтися підвищення продуктивності праці.

Однією із головних функцій управління на підприємстві є саме мотивація. Підприємство може реалізувати свій потенціал до економічного зростання лише за умов ефективної мотивації. Недостатня ж мотивація на

підприємстві може виступати стримуючим фактором до зростання показників ефективності його діяльності [26].

Саме тому питання удосконалення мотивації праці персоналу на прикладі ТОВ «Фастівка» не втрачає своєї актуальності.

У 2025 році у ТОВ «Фастівка» були створені умови щодо зростання продуктивної праці за рахунок збільшення обсягів виробництва. Продуктивність праці зростала швидше, ніж заробітна плата, що привело до утворення економії фонду заробітної плати. Сума економії у 2025 році порівняно із 2023 роком складає 554,4 тис. грн., що є позитивним для підприємства.

Способи поліпшення мотивації праці прийнято ділити на матеріальні і нематеріальні. Перший спосіб відображає роль мотиваційного механізму оплати праці в системі підвищення продуктивності праці. Він включає як елементи вдосконалення системи заробітної плати, надання можливості персоналу брати участь у власності і прибутку підприємства. Безумовно, мотиваційний механізм оплати праці є важливим, але постійне підвищення рівня оплати праці не сприяє як підтримці трудової активності на належному рівні, так і зростанню продуктивності праці. Застосування цього методу може бути корисним для досягнення короточасних підйомів продуктивності праці [9].

Матеріальна мотивація включає:

- заробітну платню;
- регулярні грошові премії з нагоди певних подій (ювілей служби, різноманітні державні та релігійні свята);
- нерегулярні грошові премії з нагоди певних подій у житті працівника (ювілей, народження дитини, певні досягнення у роботі).

ТОВ «Фастівка» має структурний відділ – профком, який займається нерегулярними грошовими виплатами.

Не менш важливою є нематеріальна (нефінансова) або непряма мотивація.

До видів нематеріальної мотивації належать:

- подарунки;
- соціальний пакет;
- навчання;
- корпоративні святкування;
- відкритість і постійний діалог керівництва з персоналом; інші види мотивації.

Працівники ТОВ «Фастівка» мають соціальний пакет, підприємство здійснює базове підвищення кваліфікації працівників. Проте не виділяється достатньо коштів для навчання персоналу.

Інший вид мотивації – це соціальні вигоди:

- безкоштовні медичні огляди;
- безкоштовний відпочинок під час відпустки;
- можливості для оздоровлення.

Такий вид мотивації вимагає порівняно невисоких витрат протягом року на одного працівника, проте підвищує статус організації в очах персоналу, оскільки працівник бачить турботу про себе з боку керівництва. Крім того, такий вид додаткової мотивації, як медичний огляд дозволяє економити на лікарняних, а потім і на виплатах з інвалідності (уже на рівні держави).

У ТОВ «Фастівка» профспілка виділяє путівки для оздоровлення, організовує спортивні заходи для працівників підприємства.

До нематеріальних способів поліпшення мотивації відноситься вдосконалення організації праці: постановка цілей, розширення трудових функцій, збагачення праці, виробнича та професійна ротація, гнучкий графік роботи, поліпшення умов праці.

Розширення трудових функцій – це внесення різноманітності в роботу персоналу, тобто збільшення числа операцій, які виконуються одним працівником. У результаті подовжується робочий цикл у кожного працівника, зростає інтенсивність праці.

Збагачення праці – це надання людині такої роботи, яка давала б можливість зростання, творчості, відповідальності, самоактуалізації, включення в його обов'язки деяких функцій планування і контролю за якістю основної, а інколи і суміжної діяльності. Поліпшення умов праці – найгостріша проблема сьогодення.

Інший спосіб нематеріального стимулювання – вдосконалення організаційної культури: формування місії організації, визначення принципів формування стосунків із внутрішнім і зовнішнім середовищем організації, визначення особових компетенцій і моделей поведінки, стимулювання праці відповідно до внутрішніх мотивів і потреб співробітників.

Навчання за кошти підприємства є одним з найважливіших моментів у системі мотивації працівників. Таке навчання часто пов'язують з відпочинком [23]. Працівник отримує можливість відійти від щоденної робочої рутини, отримати нові знання, новий мотиваційний заряд. Під час мотиваційних тренінгів працівники компанії більше спілкуються між собою неформально, що сприяє зближенню та формуванню командного духу. Підприємство, у свою чергу, отримує кадри підвищеної кваліфікації.

Ще одним видом мотивації є проведення корпоративних святкувань, під час яких відбувається зближення трудового колективу. На таких святкуваннях обов'язкова присутність керівництва. Адже у неформальній ситуації простіше спілкуватися. Працівники тоді відчують, що керівник і вони належать до єдиної команди. На думку керівників багатьох установ України, такі мотиваційні заходи найбільше зближують людей у колективі. Організацією та проведенням корпоративних святкувань у ТОВ «Фастівка» займається профспілка.

Для ефективної роботи організації ТОВ «Фастівка» мало сформувати систему цілей діяльності. Необхідно, щоб досягнення цих цілей супроводжувалося розробкою мотиваційного механізму, адекватного реальному стану речей. Для цього необхідно приділяти значну увагу мотивації працівників на індивідуальному рівні. Отже, вся система управління

персоналом повинна працювати на спонукання працівників до ефективної праці, що забезпечує підвищення результативності їх діяльності.

Проаналізувавши стан мотивації праці персоналу в ТОВ «Фастівка», можна запропонувати низку заходів щодо її вдосконалення:

1. Впровадження гнучкої системи оплати праці, що підвищить зацікавленість працівників по відношенню до своїх обов'язків, так як від цього буде залежати розмір заробітної плати.

2. Оновлення основних засобів. Оскільки ефективність використання робочого часу пов'язана з науково-технічним прогресом, то її підвищення на основі впровадження нових технологій та устаткування дозволить вирішити ряд питань з найменшими витратами та збільшити обсяг випуску продукції. У ТОВ «Фастівка» за 2023-2025 роки знос основних засобів становить 55-59%. Коефіцієнт оновлення основних засобів у 2025 році склав 0,03%. Це свідчить, про значну кількість застарілого обладнання, відсутність оновлення виробничого устаткування.

3. Покращення умов праці відіграє важливу роль в підвищенні престижу підприємства. Матеріальна зацікавленість не завжди висувається на перший план, працівник який відчуває дискомфорт на робочому місці намагатиметься змінити роботу. Працівника цікавить тривалість робочого дня, тижня, можливість перерв в роботі, організація харчування в обідню перерву та інше. Це покращить умови відпочинку, що позитивно вплине на підвищення ефективності праці.

4. Створення умов для соціальної активності працівників підприємства. Для виконання поставлених перед підприємством завдань, потрібна участь окремих груп і всього колективу. Найбільш високі результати досягаються в добре сформованій команді. Якщо працівник буде відчувати себе членом єдиної групи, якщо є підтримка з боку колег, то покладені обов'язки будуть виконуватися з підвищеною віддачею. Підтримка у колективі атмосфери довір'я покладена, насамперед, на керівників структурних підрозділів. Доцільно було б запропонувати систематичне проведення психотренінгів

серед працівників адміністративно-управлінської групи. У ТОВ «Фастівка» такі заходи не проводяться.

5. З метою підвищення ефективності організації праці та її результативності пропонується залучати працівників до формування цілей та прийняття рішень. Коли підлеглі знають всі нюанси і тонкощі своєї роботи, їхня порада може бути дуже корисна. До того ж рішення, які розроблені з участю підлеглих будуть виконуватися ними з більшою точністю, що дозволить покращити відносини з персоналом і збільшити ефективність управління.

Отже, головним завданням керівництва будь-якого підприємства повинно стати створення на ньому ефективного мотиваційного середовища. Цього можна досягти, насамперед, через забезпечення залежності винагороди працівника від досягнутих ним результатів і кваліфікації, тим самим зацікавити людей у реалізації свого потенціалу.

РОЗДІЛ 3.

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «ФАСТІВКА»

Як вже було вище сказано, ніша українського ринку щодо виробництва сільськогосподарської продукції ускладнює процес конкуренції для таких підприємств як ТОВ «Фастівка», тому персонал, який працює на такого роду підприємствах, повинен бути добре мотивований на виконання складної роботи. Щодо ТОВ «Фастівка», то можна зазначити, що система управління мотивацією персоналу тут практично не розвивається.

Як відомо, сьогодні для ефективної діяльності організації потрібні відповідальні і прагнучі до досягнення цілей організації співробітники. Формування таких співробітників є метою мотивації персоналу [27].

Тому необхідно розробити систему мотивації персоналу безпосередньо для ТОВ «Фастівка». Для даного підприємства актуально скористатися послугами сторонньої компанії (аутсорсинг), фахівці якої зайнялися б проблемою мотивації персоналу на товаристві. Стороння людина буде сприйматися краще, ніж співробітник, який пропрацював на підприємстві певну кількість років і встиг сформулювати позитивні, а можливо і негативні стосунки з тим чи іншим працівниками, а це перешкодить отриманню бажаного результату. Якщо керівництво підприємства не хоче використовувати аутсорсинг, то можна найняти нового співробітника – менеджера, який буде вирішувати цю проблему.

Мотивацію персоналу як галузь практичної діяльності, що безпосередньо пов'язана з реалізацією інтересів суб'єктів господарювання, взаємодією роботодавців і найманих працівників, вдосконалення механізмів посилення трудової активності, правомірно розглядати як одну з провідних складових соціально-трудових відносин [9].

При управлінні мотивацією на підприємствах необхідно враховувати, що люди з більшим ступенем мотивації працюють продуктивніше незалежно від рівня їх здібностей чи навичок. Мотиваційний механізм повинен

будуватися з урахуванням особливостей персоналу, які включають потреби, інтереси, установки і ціннісні орієнтації працівників та враховувати існуючу структуру управління персоналом, чинники, що впливають на установу всередині і ззовні, а також традиції, що склалися та історичний досвід роботи [15].

Ефективність та результативність праці конкретного працівника зумовлена, насамперед, індивідуальними можливостями та особистою зацікавленістю, а також його усвідомленням власної ролі в колективних зусиллях. Обсяг витрат праці залежить від самооцінки працівника достатності рівня винагороди й упевненості в її отриманні [24].

Власники українських підприємств найпоширенішим механізмом мотивації найчастіше вважають заохочення грошовими винагородами, преміями, підвищення оплати праці тощо. Тобто, дані елементи є найголовнішим і повинні задовольняти потреби працівника у мотивації. Але, для сучасних менеджерів, крім заробітної плати, важливими є й інші чинники, зокрема зміст праці, умови, за яких вони можуть цілковито проявити свої здібності, уміння та навички, чітка орієнтація кар'єрного зростання, можливість проявити особисті творчі здібності у вирішенні поставлених завдань. Використання вміло налагодженого мотиваційного механізму значною мірою впливає на ефективність управління виробничо-господарською діяльністю підприємств [25].

Персонал є основним джерелом продуктивності та ефективності праці підприємства. Саме люди визначають та реалізують стратегії компанії. Вони є найголовнішим ресурсом в корпоративному управлінні організації. Головною функцією менеджменту є мотивація персоналу, яка забезпечує ефективну діяльність організацій. Мотивований персонал – це застосована успішної роботи й поступального руху організації в напрямку реалізації стратегії й зміцненні її положення на ринку [26]. Мотивований працівник має прагнення до самоствердження та самореалізації, спонукає розвивати у собі трудовий потенціал та самотійно покращувати результати своєї роботи [27].

У свою чергу у працівників повинна бути мотивація:

- гарантоване робоче місце, у тому числі його збереження;
- можливість професійного зростання;
- задоволеність винагородою;
- наявність системи заохочень.

Для формування ефективних мотиваційних систем керівнику необхідно не лише правильно і чітко поставити мету і завдання, а й сформувати довгострокові та короткострокові плани мотивації, стимулювати конкретні групи або конкретних співробітників, орієнтуючись на зовнішні та внутрішні чинники мотивації, вибираючи певні методи стимулювання; виробити вміння правильно налаштовувати і виховувати співробітників, уникати управлінських помилок, тобто самому постійно навчатись і вдосконалювати знання з теорії моделей, видів і методів мотивації та практики застосування мотиваційних складових в управлінні персоналом.

Мотивація персоналу на сучасному підприємстві виступає інструментом підвищення результативності та якості трудової діяльності працівників.

Ефективна система мотивації включає комплекс заходів, що покликані забезпечувати більш якісну та результативну працю, та водночас витримувати і заохочувати кваліфікованих працівників. Впровадження та застосування системи мотивації повинно вирішувати наступні завдання:

- покращення якості праці за рахунок залучення співробітників до вирішення поставлених завдань та розкриття їхнього потенціалу;
- «втримання» кращих фахівців на підприємстві;
- залучення кращих співробітників, перемагаючи в конкурентній боротьбі з іншими підприємства (компаніями).

Основними видами (методами) мотивації на підприємстві можуть виступати:

- Матеріальна мотивація (оплата праці, преміювання, бонуси тощо).
- Нематеріальна мотивація (кар'єрне зростання, зручні режими роботи, подяки, корпоративні заходи, тренінги, подарунки тощо).

- Індивідуальна мотивація (стимулювання) на основі виявлення потреб і мотивів (особливий підхід до кожного співробітника в залежності від їхньої особистої мотивації до роботи).

Здійснювати перегляд системи мотивації персоналу на підприємстві необхідно у випадках:

- низької якості та результативності праці;
- високої плинності кадрів;
- зниження рівня лояльності співробітників до підприємства (компанії);
- перевищення темпів зростання загальних витрат на оплату праці порівняно з темпами динаміки продуктивності праці;
- перевищення витрат на персонал порівняно з доходами від його використання.

Основні методи покращення мотивації працівників ТОВ «Фастівка» можуть бути наступні:

1. Навчання керівників оволодінню методикою мотивації персоналу та побудови ефективної команди.
2. Розроблення системи винагород, що передбачає мотивацію за результат.
3. Запровадження системи оцінки ефективності праці співробітників, виявлення їх потенціалу та можливостей у сфері праці.
4. Створення прозорих і зрозумілих алгоритмів кар'єрного зростання (системи управління кар'єрою персоналу).
5. Створення кадрового резерву.

Враховуючи різний міжнародний досвід використання методів мотивування працівників, на нашу думку, варто запропонувати такі шляхи вдосконалення системи мотивації працівників на вітчизняних підприємствах:

- для великих компаній бажано мати певних спеціалістів, які б займалися роботою з персоналом, досліджували б їх внутрішні мотиви до праці та цінності, з'ясовували б реальні потреби працівників (це можуть бути психологи, працівники відділу кадрів тощо);

- виробити чіткі та прозорі критерії оцінки персоналу;
- частіше використовувати нематеріальне стимулювання: грамоти за досягнення успіхів, похвальні листи, усні компліменти та похвалу тощо;
- впровадити корпоративну культуру, якої б дотримувалися як працівники, так і керівництво: запровадити подарунки на значні свята, частіше реалізовувати спілкування працівників між собою та безпосередньо з керівництвом різних рівнів (наприклад, під час перерв, за обідом, перед початком роботи або в кінці робочого дня), проводити більше корпоративних свят та спортивних турнірів між різними відділами компанії для зближення колективів;
- проводити різні конкурси з цінними призами для кращих працівників;
- поліпшувати умови праці працівників, надавати (або розширювати) соціальний пакет;
- розширювати повноваження працівника, дозволяти йому брати участь у прийнятті рішень;
- створити диференційовану систему винагороди: у відділі продажу доцільно запроваджувати бонуси і виплату відсотків від угод; для певної категорії працівників мотивацією є навчання (підвищення кваліфікації), для інших – оплата проїзду до місця роботи; для керівного складу мотивувальним чинником є акції та опціони на їх купівлю; активніше використовувати премії та доплати за досягнуті успіхи та відповідальне виконання своїх повноважень; запровадити використання премій за тривалий термін роботи у компанії [22].

Проаналізувавши мотивацію працівників в Україні, необхідно звернути увагу, що у порівнянні з минулим керівництво вже відійшло від матеріальних стимулів і активніше застосовує нематеріальне мотивування працівників, що також є ефективним.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Вивченню мотивації праці присвячена досить велика кількість робіт вітчизняних та зарубіжних вчених. Ефективного управління діяльністю підлеглих нереально досягти без вивчення менеджером проблем мотивації, здобуття загальнотеоретичних знань щодо мотиваційного підходу в управлінні та способів реалізації цього підходу на практиці.

Отже, ефективна мотивація трудової діяльності персоналу підприємства повинна: виходити з особливостей кон'юнктури; погодженості системи стимулювання з економічною стратегією підприємства, яка, власне, формує методологію досягнення цілей, і має бути направлена на визначення раціонального рівня доходів працівників, що приведе до високих результатів їх праці і підприємства в цілому; прогнозувати ефективність процесу мотивації праці на підприємстві, яка визначається ступенем досягнення економічних і соціальних цілей як підприємства, так і працівників, що досягається, в свою чергу, оптимальним балансом економічних і соціальних інтересів зацікавлених сторін.

Предметом дослідження в нашій роботі була проблема мотивації персоналу на прикладі ТОВ «Фастівка». Найважливішою цінністю підприємства визнано працівників, тому велика увага приділяється використанню нових методів і підходів до управління персоналом. Система мотивації співробітників тут є досить цікавою та успішною. Аналіз функціонування цього господарчого суб'єкту показує, що мотивація праці та професійного зростання є важливим фактором успішного розвитку підприємства.

Проведене дослідження системи мотивації у ТОВ «Фастівка» дозволило визначити основні проєктні рішення щодо формування та використання трудового потенціалу підприємства, які повинні бути спрямовані на забезпечення таких умов:

- високий рівень оплати та стимулювання праці;
- розподіл та кооперація праці;

- технічне забезпечення праці;
- нормування праці;
- сприятливий режим та умови праці;
- підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації працівників.

Однак слід зазначити, що навіть такі успішні підприємства як ТОВ «Фастівка», зіштовхуються з проблемами, які пов'язані із втратою компетентних та ініціативних фахівців. Тож очевидно є необхідність розробки нових шляхів вдосконалення мотивації на підприємстві, що є одним із головних завдань даної кваліфікаційної роботи та представлено в її останньому розділі.

В результаті аналізу роботи підприємства було запропоновано оптимізацію розподілу трудових ресурсів. Вона сама по собі має стимулююче значення, а також дає змогу вивільнити кошти на здійснення додаткової мотиваційної програми персоналу. Оптимізація використання трудових ресурсів дає змогу найбільш ефективно розподілити роботу штатного персоналу та уникнути витрат на залучення додаткових працівників. Такий розподіл суттєво впливає на зниження собівартості продукції, зокрема відсутність витрат на найм нової робочої сили та її підготовку (навчання) або на оплату праці позаштатних виконавців. Формування робочої групи з уже знайомих один одному учасників само по собі полегшує виконання процесу та позитивно впливає на мотивацію працівників. Крім того, зекономлені кошти пропонується використати на додаткову мотивацію існуючого персоналу.

Тож, узагальнюючи всю подану вище інформацію, можна зробити висновок, що проведене теоретичне та аналітико-рекомендаційне дослідження, дозволило виконати визначені завдання та досягнути мети даної кваліфікаційної роботи.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адашев А. У. Мотивація персоналу як функція менеджменту. *Світова наука*. 2019. № 1 (22). С. 34-37.
2. Аргашокова О. І. Проблеми управління мотивацією персоналу. *Соціально-гуманітарні технології*. 2020. № 4 (16). С. 23-31.
3. Биба В.В., Теницька Н.Б. Світовий досвід мотивації працівників та можливості його адаптації до умов підприємств України. Економіка та управління підприємствами. Випуск 10. 2017. с.166-171. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/10_ukr/31.pdf
4. Біліченко О. С. Класичні і сучасні моделі мотивації трудової діяльності. *Вісник аграрної науки Причорномор'я*. 2022. № 4. С. 119-125. URL: <http://surl.li/imubh>
5. Бовкун О. А. Методи забезпечення ефективного управління персоналом підприємства. *Економіка та суспільство*. 2018. № 16. С. 7-15.
6. Бондар Т.В., Краснонос А.С. Сучасні методи мотивації персоналу. Економіка та суспільство. 2023. Вип. 57. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3235>
7. Ведерніков М., Волянська-Савчук Л., Зелена М. Моніторинг мотивації працівників як засіб підвищення конкурентоспроможності персоналу підприємства. *Modeling the development of the economic systems*. 2022. № 3. С. 39-48.
8. Вісіцька Д.О. Мотивація державних службовців у системі адміністративного менеджменту. *Економіка і організація управління*. 2021. №1(41). С. 113-121.
9. Власенко Т. А., Степаненко С. В. Лідерство та мотивація підприємця в сучасних умовах. *Причорноморські економічні студії*. 2023. № 79. С. 75-79.
10. Власенко О.С., Чарикова Ю.В. Мотивація персоналу в умовах кризи. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 17. С. 224-

229.

11. Герасименко А. Мотиви, інтереси, стимули, стимулювання як основні категорії, що розкривають сутність мотивації праці. *Economy and Society*. 2022. № 40. С. 3.

12. Герасименко О., О., Потапенко А.В. Домінанти мотивації персоналу в контексті трансформацій ринку праці України в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 49. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2350>

13. Голей Ю. Сучасні засади HR-менеджменту (HRM) та мотивування персоналу. *Наука і техніка сьогодні*. 2022. №. 4 (4). С. 196-206.

14. Горносталева М. Є. Мотивація персоналу організації на основі вдосконалення оплати праці. *Синергія Наук*. 2020. № 54. С. 379-392.

15. Горяча О. Л., Сільченко І. А., Таранов В. М. Удосконалення механізму мотивації персоналу підприємства на засадах інноваційних перетворень в економіці. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2021. № 1. С. 50-55.

16. Данилевич Н. Шляхи вдосконалення системи мотивування в процесі управління персоналом підприємства. *Психологічні виміри культури, економіки, управління*. 2018. № 11. С. 102-118.

17. Дашко І.М. Мотивація персоналу в системі управління економічною ефективністю трудових ресурсів підприємства. *Таврійський науковий вісник*. Серія: Економіка. 2021. № 10. С. 22-28.

18. Дороніна М. С. Соціально-економічний механізм мотивації трудової поведінки. *Економіка розвитку*. 2018. № 2. С. 20-22.

19. Жавела К.А., Жавела А.К. Сучасні концепції та інноваційні технології в системі управління персоналом. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 22. С. 73-78.

20. Климчук А., Михайлов А. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. № 1. 2018. С. 218-234.

21. Коваль Н. В., Биба В. А. Використання теорії поколінь в менеджменті персоналу. *Ефективна економіка*. 2020. №10.

22. Козирєва О. В., Ковальова В. І., Глєбова Н. В. Управління персоналом: навчальний посібник. Харків: Видавництво Іванченка, 2021. 126 с.

23. Магас Н., Парфенюк Є., Стойко Г. Дослідження суті, форм, методів та ролі мотивації в управлінні персоналом підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 44. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1804>

24. Мутерко Г.М, Михальов Д.А. Особливості мотивації персоналу підприємства в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 60. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3672/3602>

25. Носань Н. С., Коршуков Р. В. Управління мотивацією персоналу на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2021. № 26.

26. Орлов О. Г., Федюніна О. Р. Мотивація в управлінській діяльності. *Actual priorities of modern science, education and practice*. 2022. С. 368-370.

27. Романюк М. Д., Романюк Т. М. Вагомість впливу нематеріальних чинників на мотивацію персоналу підприємства. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2023. Т. 1. № 19. С. 329-336. DOI: <https://doi.org/10.15330/apred.1.19.329-336>

28. Черниш І., Козик М. Сучасні форми і методи мотивації персоналу підприємств сфери послуг. *Економіка і регіон*. 2021. № 1 (80). С. 87-91.

29. Шубала І. В., Гура І. С., Гура О. С. Напрями вдосконалення системи мотивації персоналу підприємства. *Економічний форум*. 2019. № 2. С. 197-202.

ДОДАТКИ

Додаток А

Склад та структура майна ТОВ «Фастівка» за 2023-2025 роки

Активи	2023 р.		2024 р.		2025 р.		Зміни	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	±тис. грн.	2025 р. у % до 2023 р.
I. Необоротні активи								
Незавершене будівництво	903,6	6,22	981,9	5,44	1035,9	5,16	132,3	114,64
Основні засоби:								
залишкова вартість	4610	31,75	5457,6	30,23	6556,6	32,66	1946,6	142,23
первісна вартість	8347,5	57,49	10238,2	56,71	12814,5	63,83	4467	153,51
знос	3737,5	25,74	4780,6	26,48	6257,9	31,17	2520,4	167,44
Усього необоротних активів	5513,6	37,97	6439,5	35,67	7592,5	37,82	2078,9	137,70
II. Оборотні активи								
Виробничі запаси:	1605,1	11,05	2275,1	12,60	3529,1	17,58	1924	219,87
Готова продукція	2548,2	17,55	3196,9	17,71	4304,6	21,44	1756,4	168,93
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	2222,8	15,31	4809,3	26,64	2851,3	14,20	628,5	128,28
Дебіторська заборгованість за розрахунками:								
з бюджетом	2,7	0,02	1,8	0,01	5,1	0,03	2,4	188,89
Інша поточна дебіторська заборгованість	548,2	3,78	1190	6,59	1668	8,31	1119,8	304,27
Грошові кошти та їх еквіваленти:								
в національній валюті	2012,5	13,86	125,7	0,70	102,6	0,51	1909,9	5,10
Інші оборотні активи	67,4	0,46	14,5	0,08	22	0,11	-45,4	32,64
Усього оборотних активів	9006,9	62,03	11613,8	64,33	12482,7	62,18	3475,8	138,59
III. Витрати майбутніх періодів								
Разом майна	14520,5	100,00	18053,3	100,0	20075,2	100,00	5554,7	138,25

Джерело: розроблене автором на основі звітності

Додаток Б

Освітній, статевий та кваліфікаційний розподіл працівників ТОВ «Фастівка»

Показник	Всього осіб	З загальної чисельності, чол.		З загальної чисельності, %		
		чоловіки	жінки	всього %	чоловіки	жінки
Чисельність штатних працівників облікового складу на кінець року, усього	33	27	6	100	81,82	18,18
чисельність працівників, які закінчили заклади вищої освіти:						
3-4 рівня акредитації	13	9	4	39,39	27,27	12,12
1-2 рівня акредитації	18	16	2	54,55	48,48	6,06
Загальна освіта	2	2	0	6,06	6,06	0,00
чисельність працівників віком:						
20-25 років	3	3	0	9,09	9,09	0,00
26-35 років	8	7	1	24,24	21,21	3,03
36-40 років	13	11	2	39,39	33,33	6,06
41-45 років	7	4	3	21,21	12,12	9,09
46-50 років	6	1	0	18,18	3,03	0,00
51-55 років	2	1	0	6,06	3,03	0,00
56-60 років	1	1	0	3,03	3,03	0,00

Джерело: розроблене автором на основі звітності

АНКЕТА

Дане опитування спрямоване на виявлення структури мотивів праці та рівня задоволеності працівників своєю працею. Його результати допоможуть у написанні бакалаврської роботи з проблеми мотивації трудової діяльності персоналу, тому прошу Вас відповісти на запропоновані питання. Анонімність відповідей гарантую. Відповіді, що відображають Вашу позицію, прошу підкреслювати.

1. Що з перерахованого нижче має для Вас найбільше значення в процесі праці? Проаранжуйте в порядку зменшення значимості:

- рівень оплати праці (заробітна плата, премії, інші виплати);
- умови праці;
- стиль керівництва;
- стосунки з безпосереднім керівництвом;
- методи управління та політика банку.

2. Що з перерахованого нижче має для Вас найбільше значення в процес праці? Проаранжуйте:

- зміст праці;
- службове зростання;
- визначення заслуг з боку колег і керівництва;
- виконання відповідальної роботи;
- досягнення певного соціального статусу, авторитету.

3. Визначіть з перерахованих характеристик роботи в банку ті, рівень яких викликає у Вас задоволення (відмітити позначкою 3) та незадоволення (відмітити позначкою НЗ).

- рівень оплати праці;
- самореалізація в праці;
- соціально-психологічний клімат в колективі;
- умови праці та соціально-побутове обслуговування;
- різноманітність роботи;
- участь в управлінні справами банку;
- професійно-кваліфікаційний розвиток;
- перспективи службового зростання;
- стосунки з керівництвом;
- відповідальність праці.

4. Чи відчуваєте Ви, що здатні реалізувати себе на даній роботі? Виберіть відповіді, що відповідає Вашій позиції:

- здатен;
- зможу реалізувати себе тільки в деякій мірі; -не зможу реалізувати себе зовсім;
- важко відповісти.

5. Чи влаштовують Вас перспективи Вашої роботи ? Виберіть відповідь, що найбільш відповідає Вашій позиції:

- повністю;
- більш-менш;

не влаштовують;
важко відповісти.

6. Чи дає Ваша робота або керівництво можливості для службового просування? Виберіть відповідь, яка відповідає Вашій позиції.

так;
ні;
важко відповісти.

7. Чи бажаєте Ви службового зростання? Виберіть відповідь яка відповідає Вашій позиції:

так;
ні;
важко відповісти.

8. Чи достатньо різноманітна і цікава Ваша робота? Виберіть відповідь, що відповідає Вашій позиції:

дуже різноманітна;
досить різноманітна;
одноманітна;
важко відповісти.

9. Чи хотіли б Ви виконувати більш цікаву та різноманітну роботу? Виберіть відповідь, що відповідає вашій позиції:

так;
в деякій мірі;
ні;
важко відповісти.

10. Чи подобається Вам виконувати складну і відповідальну роботу? Виберіть відповідь, що відповідає Вашій позиції.

так;
іноді;
ні;
важко відповісти.

11. Чи задовольняє Вас рівень відповідальності Вашої роботи? Виберіть відповідь, що відповідає Вашій позиції:

повністю;
більш-менш;
ні;
важко відповісти.

12. Чи вважаєте Ви систему підвищення кваліфікації працівників банку добре організованою? Виберіть відповідь, що відповідає Вашій позиції:

так;
не зовсім;
ні;
важко відповісти.

13. Чи хотіли б Ви підвищити свою кваліфікацію? Виберіть відповідь, що відповідає Вашій позиції:

так;
ні;

важко відповісти.

14. Чи задоволені Ви ступенем своєї участі в управлінні банком? Виберіть відповідь, що відповідає Вашій позиції:

повністю;

частково;

ні;

важко відповісти.

15. Як часто Ви відчуваєте недоброзичливість або тиск з боку керівництва? Виберіть відповідь, що відповідає Вашій позиції:

постійно;

іноді;

ніколи.

16. Як Ви охарактеризуєте стосунки між колегами у вашому колективі? Виберіть відповідь, що відповідає Вашій позиції:

добрі;

нейтральні;

недоброзичливі.

17. Чи задовольняє Вас рівень Вашого заробітку? Виберіть відповідь, що відповідає Вашій позиції.

задовольняє;

частково задовольняє, частково ні;

не задовольняє.

18. Чи відчуваєте Ви, що Ваш трудовий внесок оцінюється адекватно? Виберіть відповідь, що відповідає Вашій позиції:

так;

частково;

ні.

19. Чи задоволені Ви умовами своєї праці та рівнем соціально-побутового обслуговування в банку? Виберіть відповідь, що відповідає Вашій позиції.

повністю;

частково;

ні.

20. Вкажіть свою стать та вік.

Дякую за участь у дослідженні!

АНКЕТА
«ОЦІНКА ВАЖЛИВОСТІ РОЛІ МОТИВАЦІЇ ДЛЯ ПРАЦІВНИКА У
СУЧАСНИХ ЕКОНОМІЧНИХ УМОВАХ»

Просимо Вас взяти участь в анонімному опитуванні, яке проводиться в межах наукового дослідження БНАУ. Інформація, отримана в ході опитування, буде використовуватись виключно в наукових цілях.

Просимо відверто відповідати на питання. Заздалегідь дякуємо за співпрацю!

1. Стать:

- ☐ чоловіча;
- ☐ жіноча.

2. Ваш вік:

- ☐ 18-25;
- ☐ 26-35;
- ☐ 36-45;
- ☐ 46-50;
- ☐ більше 50.

3. До якого покоління Ви належите? (у дужках зазначені роки народження; роки народження у різних джерелах можуть дещо різнитись)

- ☐ покоління бебі бумерів (1943-1962);
- ☐ покоління X (1963-1982);
- ☐ покоління Y (1983-2002);
- ☐ покоління Z (2003-по теперішній час).

4. У якій сфері Ви працюєте?

- ☐ студент;
- ☐ власник бізнесу;
- ☐ учасник громадської організації;
- ☐ працюю на державній роботі;
- ☐ працюю в приватній компанії;
- ☐ тимчасово не працюю;

5. Що Ви розумієте під поняттям «мотивація»? _____

6. Якому виду мотивації Ви віддасте перевагу?

- ☐ матеріальний;
 - ☐ моральний;
 - ☐ обидва варіанти.
7. Із запропонованого переліку оберіть 3 варіанти мотивації, що мотивують Вас найбільше:
- ☐ премії, надбавки за результатами роботи;
 - ☐ подарунки (квитки в театр, на концерт, сертифікати, абонементи тощо);
 - ☐ виплати соціального характеру (матеріальна допомога у разі потреби);
 - ☐ усна похвала на відкритих нарадах;
 - ☐ отримання нагороди, грамоти;
 - ☐ можливість кар'єрного зростання;
 - ☐ встановлення гнучкого графіку роботи;
 - ☐ можливість додаткового навчання, підвищення кваліфікації;
 - ☐ додаткові зручності на робочому місці (наявність відпочинкових зон, бібліотеки, настільних ігор тощо);
 - ☐ інше _____.
8. Які інструменти мотивації використовуються на підприємстві (установі, організації), де Ви працюєте?
- ☐ премії, надбавки за результатами роботи;
 - ☐ подарунки (квитки в театр, на концерт, сертифікати, абонементи тощо);
 - ☐ виплати соціального характеру (матеріальна допомога у разі потреби);
 - ☐ усна похвала на відкритих нарадах;
 - ☐ отримання нагороди, грамоти;
 - ☐ можливість кар'єрного зростання;
 - ☐ встановлення гнучкого графіку роботи;
 - ☐ можливість додаткового навчання, підвищення кваліфікації;
 - ☐ додаткові зручності на робочому місці (наявність відпочинкових зон, бібліотеки, настільних ігор тощо);
 - ☐ не застосовуються;
 - ☐ інше _____.
9. На Вашу думку, на підприємстві (установі, організації), де Ви працюєте розроблений ефективний механізм мотивації?
- ☐ так;
 - ☐ ні;
 - ☐ інше _____.
10. На Вашу думку, усі працівники на підприємстві (установі, організації) повинні отримувати однакову оплату праці, займаючи однакові посади чи варіативну відповідно до своїх результатів роботи?

- ☐ однакову;
- ☐ варіативну, відповідно до своїх результатів роботи;
- ☐ інше _____.

11. Чи Ви знаєте, що таке КРІ працівника?

- ☐ так, знаю;
- ☐ ні, не знаю.

12. Чи використовується КРІ працівника на Вашому підприємстві (установі, організації)?

- ☐ так;
- ☐ ні;
- ☐ не знаю.

13. Чи знаєте Ви, що таке МВО (Management by Objectives)?

- ☐ так, знаю;
- ☐ ні, не знаю.

14. Чи використовується МВО на Вашому підприємстві (установі, організації)?

- ☐ так;
- ☐ ні.

15. Оцініть вплив розробленого ефективного механізму мотивації на покращення продуктивності праці працівника (за 5-бальною шкалою: 0 – вплив відсутній, 5 – максимальний):

0	1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐	☐

Дякуємо за Ваші відповіді!

Класифікація та приклади застосування сучасних нестандартних методів мотивації у міжнародній практиці

Нестандартні заходи мотивації	Компанії, що застосовують відповідні заходи
Одноразова винагорода готівкою за виконане завдання, відсутність запізнень тощо	Марс інк., IBM, Макдональдс, Лінкольн, Таппарварс
Нагородження подарунками, медалями, знаками відзнаки, почесними званнями	IBM, Макдональдс
Система внутрішніх тренінгів, програми індивідуального розвитку, додаткова освіта за рахунок роботодавця	Johnson&Johnson, Renault, Peugeot
Створення дружної, сімейної атмосфери, пільгове медобслуговування	Johnson&Johnson
Публікація у власному друкарському органі	General Motors, Westing-house Electric, Polaroid, BellTelephone Lab., Radio Corporation of America
Виділення вільного часу, можливості відвідування наукових заходів для підтримки творчої, винахідницької діяльності, членство у наукових товариствах компаній	Toshiba, IBM, Polaroid
Безкоштовне чи пільгове харчування працівників	Google, Яндекс, Вконтакте

Джерело: розроблене автором

Модель оптимізаційного забезпечення ефективної мотивації праці



Складові мотиваційних пакетів для різних типів працівників залежно від стадії «життєвого циклу» їх трудової діяльності у ТОВ «Фастівка»

Умовний тип працівника	Складові ефективного мотиваційного пакету		
«Новачок»	Пакет Базовий (обов'язковий соціальний; конкурентний соціальний базовий; нематеріальний базовий)	Матеріальні грошові мотиватори	Гарантована стабільна базова частина заробітної плати
		Матеріальні немонетарні мотиватори	- Пільгове харчування (або часткове погашення транспортних витрат) - Передача досвіду на робочому місці наставником
		Нематеріальні мотиватори	- Візуалізація приналежності до персоналу підприємства - Гарантований кар'єрний ріст за результатами періодичної оцінки - Корпоративні заходи (сумісний відпочинок, святкування визначних подій)
«Зрілий»	Пакет Базовий + (обов'язковий соціальний; конкурентний соціальний базовий +; компенсаційний; нематеріальний базовий +)	Матеріальні грошові мотиватори	- Заробітна плата: базова частина індивідуальна змінна частина - Система участі у прибутках
		Матеріальні немонетарні мотиватори	- Альтернативне медичне страхування - Альтернативний пенсійний фонд - Наставництво молодих працівників - Делегування повноважень - Погашення витрат (повне або часткове) на оздоровлення - Додаткова відпустка - Вільні дні
		Нематеріальні мотиватори	- Індивідуалізація виробничих завдань - Звання «Кращий у професії» - Звання «Кращий за рік» - Визнання з боку керівництва
«Ветеран»	Пакет Преміум (обов'язковий соціальний; конкурентний соціальний преміум; компенсаційний; нематеріальний преміум)	Матеріальні грошові мотиватори	- Накопичувальна система участі у прибутках - Доплати за наставництво - Доплата за стаж роботи на підприємстві
		Матеріальні немонетарні мотиватори	- Альтернативний пенсійний фонд - Оплата (повна або часткова) медичних послуг - Пільгове медичне страхування працівника - Оплата навчання у профільних навчальних закладах дітей працівників - Додаткова відпустка - Вільні дні
		Нематеріальні мотиватори	- Звання «Ветеран підприємства» - Звання «Кращий наставник» - Підтвердження визнання з боку керівництва через систему нематеріальних винагород

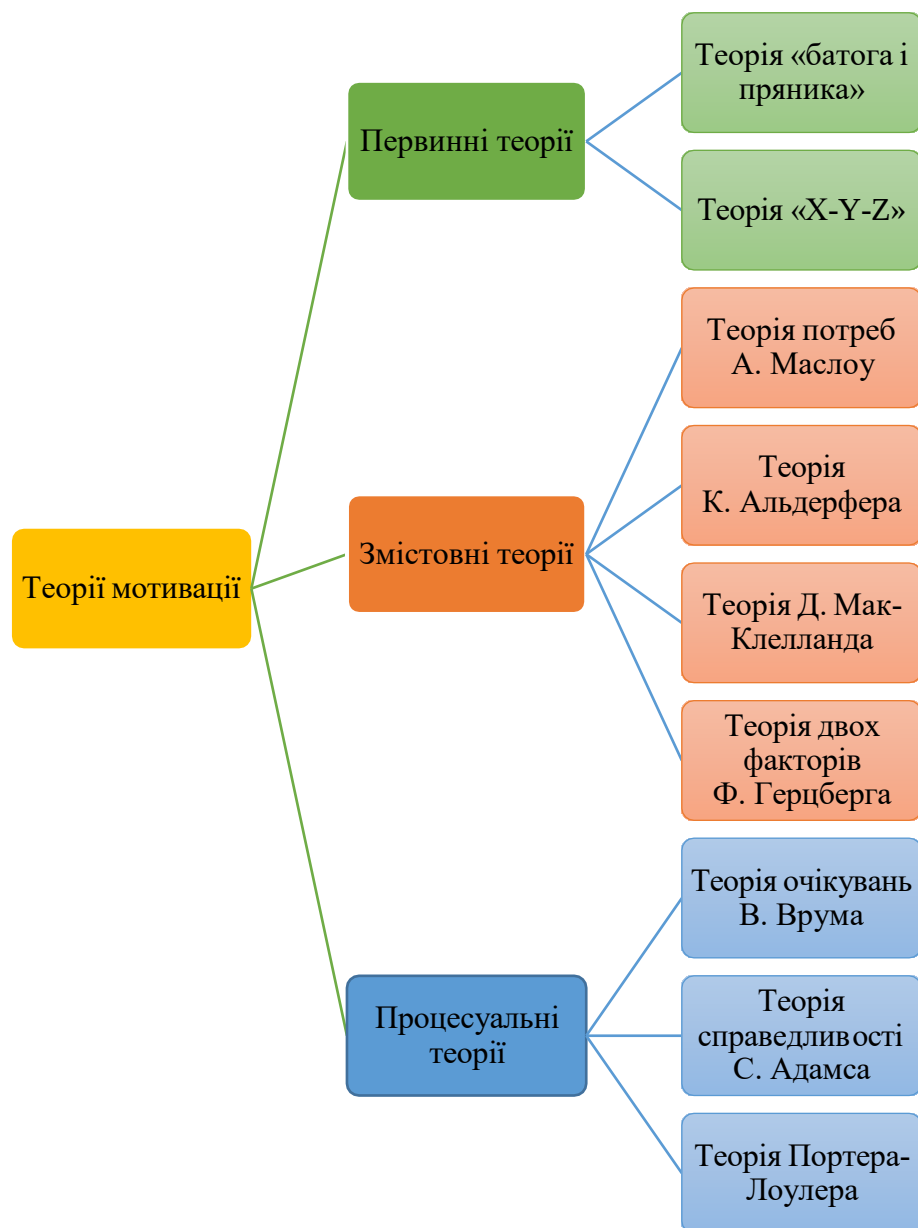


Рис. 2. Класифікація основних теорій мотивації*

Джерело: розроблене автором

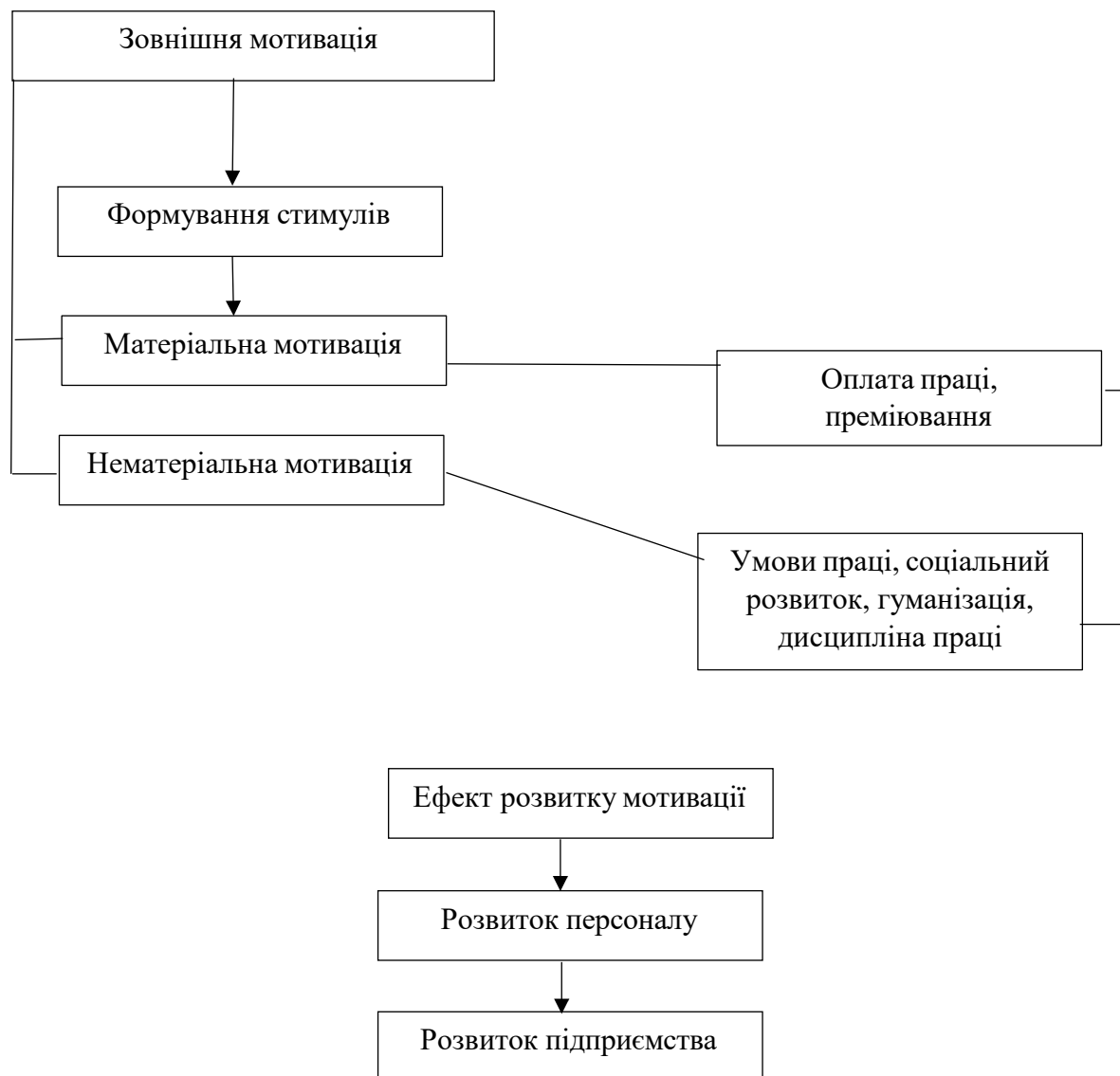


Рис. 3. Класифікація видів мотивації для управління підприємством на основі розвитку мотивації персоналу [10]