

Міністерство освіти і науки України
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

Факультет економіки та менеджменту

(повна назва факультету)

Кафедра менеджменту та адміністрування

(повна назва кафедри)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня

бакалавр

(назва освітнього ступеня)

на тему: Удосконалення системи мотивації персоналу на підприємстві, на прикладі ТОВ Фірма «Вікант»

Виконав(ла): студент(ка) IV курсу, групи БМ-41
спеціальності 073 Менеджмент

(шифр і назва спеціальності)

Долинна А.В.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник Котовська І.В.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Нормоконтроль Мосій О.Б.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Завідувач кафедри Сороківська О.А.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Рецензент Малюта Л.Я.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Тернопіль
2026

Міністерство освіти і науки України
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

Факультет економіки та менеджменту

(повна назва факультету)

Кафедра менеджменту та адміністрування

(повна назва кафедри)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

Сороківська О.А.

(підпис)

(прізвище та ініціали)

« »

20__ р.

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

на здобуття освітнього ступеня

бакалавр

(назва освітнього ступеня)

за спеціальністю 073 Менеджмент

(шифр і назва спеціальності)

студенту

Долинній Анастасії Віталіївній

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Удосконалення системи мотивації персоналу на підприємстві, на прикладі ТОВ Фірма «Вікант»

Керівник роботи Котовська Ірина Василівна, к.е.н.

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

Затверджені наказом ректора від « 21 » січня 2026 року № 4/9-38

2. Термін подання студентом завершеної роботи

3. Вихідні дані до роботи Фінансова та інша звітність підприємства, статут підприємства, довідкові матеріали

4. Зміст роботи (перелік питань, які потрібно розробити)

1. Теоретичні основи мотивації персоналу на підприємстві

2. Аналіз системи мотивації персоналу ТОВ Фірма «Вікант»

3. Напрями удосконалення системи мотивації персоналу ТОВ Фірма «Вікант»

4. Безпека життєдіяльності та основи охорони праці

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

Динаміка доходу підприємства у 2023–2025 рр.

Показники рентабельності ТОВ Фірма «Вікант» 2023–2025 рр.

Основні фінансово-економічні показники діяльності ТОВ Фірма «Вікант» у 2023–2024 рр.

Структура операційних витрат ТОВ Фірма «Вікант» у 2025 р.

Показники чисельності персоналу та оплати праці ТОВ Фірма «Вікант»

Розподіл працівників ТОВ Фірма «Вікант» за функціональними категоріями у 2025 році, %

Вікова структура персоналу ТОВ Фірма «Вікант» у 2025 році

Основні елементи системи мотивації персоналу підприємства

6. Консультанти розділів роботи

| Розділ | Прізвище, ініціали та посада консультанта | Підпис, дата | |
|---|---|----------------|------------------|
| | | завдання видав | завдання прийняв |
| Безпека життєдіяльності та основи охорони праці | Окіпний І.Б., к.т.н., доц. | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |

7. Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

| № з/п | Назва етапів роботи | Термін виконання етапів роботи | Примітка |
|-------|---|--------------------------------|----------|
| 1 | Теоретичні основи мотивації персоналу на підприємстві | 12.02.2026 | |
| 1.1 | Сутність, роль і значення мотивації персоналу в системі управління підприємством | 12.02.2026 | |
| 1.2 | Класифікація методів і інструментів мотивації персоналу | 22.02.2026 | |
| 2 | Аналіз системи мотивації персоналу ТОВ Фірма «Вікант» | 13.03.2026 | |
| 2.1 | Організаційно-економічна характеристика підприємства | 13.03.2026 | |
| 2.2 | Аналіз кадрового потенціалу та системи мотивації персоналу підприємства | 30.03.2026 | |
| 3 | Напрями удосконалення системи мотивації персоналу ТОВ Фірма «Вікант» | 10.04.2026 | |
| 3.1 | Дослідження ціннісної пропозиції роботодавця та рівня задоволеності персоналу | 10.04.2026 | |
| 3.2 | Розроблення заходів щодо вдосконалення системи мотивації персоналу ТОВ Фірма «Вікант» | 26.04.2026 | |
| 4 | Безпека життєдіяльності та основи охорони праці | 5.05.2026 | |
| 4.1 | Вплив діяльності людини на довкілля | 5.05.2026 | |
| 4.2 | Проведення інструктажів з охорони праці | 5.05.2026 | |
| | Висновки | 5.05.2026 | |
| | Бібліографія | 5.05.2026 | |
| | | | |

Студент

(підпис)

Долинна А.В.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

(підпис)

Котовська І.В.

(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Долинна А.В.: Удосконалення системи мотивації персоналу на підприємстві, на прикладі ТОВ Фірма «Вікант».

Кваліфікаційна робота бакалавра: 70 с., 11 рис., 11 табл., 19 літературних джерел.

Предмет дослідження – шляхи вдосконалення системи мотивації персоналу на підприємстві ТОВ Фірма «Вікант».

Об'єкт дослідження – процес мотивації персоналу на підприємстві.

Мета роботи – розроблення рекомендацій щодо вдосконалення системи мотивації персоналу ТОВ Фірма «Вікант».

Методи дослідження – економіко-статистичні методи, методи порівняльного аналізу, анкетування, узагальнення, метод кореляційного аналізу.

У роботі здійснено аналіз системи мотивації персоналу ТОВ Фірма «Вікант», виявлено основні проблеми системи мотивації персоналу підприємства, а також запропоновано комплекс заходів щодо вдосконалення системи мотивації персоналу, зокрема впровадження системи нематеріального визнання працівників, розвитку корпоративної культури, програми професійного розвитку персоналу та системи наставництва для нових працівників.

Запропоновані рекомендації можуть бути використані у практичній діяльності ТОВ Фірма «Вікант»

Ключові слова: мотивація персоналу, стимулювання праці, нематеріальна мотивація, eNPS, професійний розвиток, наставництво, корпоративна культура, управління персоналом.

SUMMARY

Dolynna A.: Improving the personnel motivation system at an enterprise (case study: LLC Firm «Vikant»).

Bachelor's qualification thesis: 70 pages, 11 figures, 11 tables, 19 references.

Subject of the research – ways of improving the personnel motivation system at LLC Firm “Vikant”.

Object of the research – the process of personnel motivation at the enterprise.

Purpose of the thesis – development of recommendations for improving the personnel motivation system at LLC Firm “Vikant”.

Research methods – economic and statistical methods, comparative analysis methods, questionnaires, generalization methods, and correlation analysis methods.

The thesis analyzes the personnel motivation system of LLC Firm “Vikant”, identifies the main problems of the enterprise's personnel motivation system, and proposes a set of measures aimed at improving it, including the implementation of a non-material employee recognition system, the development of corporate culture, personnel professional development programs, and a mentoring system for new employees.

The proposed recommendations can be used in the practical activities of LLC Firm “Vikant”.

Keywords: personnel motivation, labor stimulation, non-material motivation, eNPS, professional development, mentoring, corporate culture, personnel management.

ЗМІСТ

| | |
|--|----|
| Вступ | 6 |
| Розділ 1 Теоретичні основи мотивації персоналу на підприємстві..... | 8 |
| 1.1 Сутність, роль і значення мотивації персоналу в системі управління підприємством..... | 8 |
| 1.2 Класифікація методів і інструментів мотивації персоналу | 15 |
| Розділ 2 Аналіз системи мотивації персоналу ТОВ Фірма «Вікант»..... | 25 |
| 2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства..... | 25 |
| 2.2 Аналіз кадрового потенціалу та системи мотивації персоналу підприємства..... | 33 |
| Розділ 3 Напрями удосконалення системи мотивації персоналу ТОВ Фірма «Вікант»..... | 43 |
| 3.1 Дослідження ціннісної пропозиції роботодавця та рівня задоволеності персоналу..... | 43 |
| 3.2 Розроблення заходів щодо вдосконалення системи мотивації персоналу ТОВ Фірма «Вікант»..... | 49 |
| Розділ 4 Безпека життєдіяльності та основи охорони праці..... | 56 |
| 4.1 Вплив діяльності людини на довкілля..... | 56 |
| 4.2 Проведення інструктажів з охорони праці..... | 61 |
| Висновки..... | 67 |
| Бібліографія..... | 69 |

ВСТУП

Актуальність теми дослідження зумовлена тим, що в сучасних умовах економічного розвитку ефективна система мотивації персоналу є одним із ключових чинників забезпечення конкурентоспроможності підприємства. В умовах посилення конкуренції, нестабільності зовнішнього середовища, цифровізації бізнес-процесів та змін на ринку праці підприємства змушені приділяти все більше уваги управлінню людськими ресурсами. Саме персонал сьогодні розглядається не лише як трудовий ресурс, а як стратегічний актив організації, від якого значною мірою залежить ефективність діяльності підприємства та його здатність адаптуватися до сучасних викликів.

Особливого значення проблема мотивації персоналу набуває в умовах дефіциту кваліфікованих кадрів, зростання вимог працівників до умов праці та необхідності утримання цінних спеціалістів. Ефективна система мотивації дозволяє підвищити продуктивність праці, знизити рівень плинності кадрів, посилити залученість персоналу та створити сприятливий соціально-психологічний клімат у колективі. Крім того, сучасні тенденції розвитку менеджменту свідчать про зростання ролі нематеріальної мотивації, корпоративної культури, професійного розвитку працівників та підтримки балансу між роботою й особистим життям.

Дослідження теоретичних і практичних аспектів мотивації персоналу є важливим для забезпечення ефективного функціонування підприємств, підвищення результативності праці та формування стійких конкурентних переваг організації. Саме тому проблема вдосконалення системи мотивації персоналу залишається актуальною та потребує подальшого дослідження.

Мета роботи – розроблення рекомендацій щодо вдосконалення системи мотивації персоналу ТОВ Фірма «Вікант».

Основні завдання кваліфікаційної роботи:

– дослідити теоретичні підходи до мотивації персоналу підприємства;

– надати організаційно-економічну характеристику роботи ТОВ Фірма «Вікант»;

– проаналізувати систему мотивації та визначити основні проблеми системи мотивації персоналу підприємства;

– розробити рекомендації щодо вдосконалення системи мотивації персоналу ТОВ Фірма «Вікант».

Предмет дослідження – шляхи вдосконалення системи мотивації персоналу на підприємстві ТОВ Фірма «Вікант».

Об’єкт дослідження – процес мотивації персоналу на підприємстві.

Інформаційною базою дослідження є законодавчі та нормативно-правові акти України, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з питань мотивації персоналу, матеріали періодичних видань, статистичні дані, а також внутрішня інформація та звітність ТОВ Фірма «Вікант».

Методи дослідження – економіко-статистичні методи, методи порівняльного аналізу, анкетування, узагальнення, метод кореляційного аналізу.

Наукова новизна роботи полягає у розробленні практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи мотивації персоналу ТОВ Фірма «Вікант» на основі поєднання матеріальних і нематеріальних методів стимулювання, оцінювання рівня залученості працівників за допомогою показника eNPS та впровадження сучасних інструментів розвитку персоналу.

Кваліфікаційна робота містить: вступ, чотири розділи, висновки, бібліографію. Загальний обсяг роботи становить 70 сторінок. Робота містить 11 рисунків, 11 таблиць та 19 використаних літературних джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Сутність, роль і значення мотивації персоналу в системі управління підприємством

В умовах сучасного розвитку економіки України, для яких характерними є посилення конкурентної боротьби, нестабільність зовнішнього середовища та потреба у підвищенні результативності діяльності підприємств, особливої актуальності набувають питання ефективного управління персоналом. Однією з основних складових системи управління трудовими ресурсами виступає мотивація праці, оскільки саме вона формує зацікавленість працівників у досягненні цілей організації та підвищенні результативності роботи.

Поняття мотивації є комплексним та досліджується представниками різних наукових напрямів, зокрема економіки, психології, соціології та менеджменту. У широкому трактуванні мотивація персоналу розглядається як сукупність внутрішніх і зовнішніх факторів, що спонукають працівника до певної трудової поведінки, орієнтованої на досягнення як особистих, так і організаційних цілей.

З економічного погляду мотивація визначається як процес спонукання працівників до продуктивної праці шляхом задоволення їхніх потреб та інтересів. У межах управлінського підходу мотивація трактується як одна з ключових функцій менеджменту, спрямована на формування такої поведінки персоналу, яка відповідає стратегічним цілям і завданням підприємства.

Сутність мотивації полягає у створенні взаємозв'язку між потребами працівника та можливістю їх реалізації через виконання трудової діяльності. За таких умов працівник здійснює свої професійні обов'язки не лише під впливом формальних вимог, але й завдяки власній зацікавленості в результатах праці та досягненні поставлених цілей.

Для подальшої реалізації завдань дослідження доцільно насамперед розглянути сутність поняття мотивації, особливості мотиваційного впливу та

механізми його практичного застосування. Варто зазначити, що серед науковців відсутній єдиний підхід до трактування поняття «мотивація», що зумовлює наявність різних наукових підходів до його визначення.

Так, відповідно до визначення А. Колота, мотивація являє собою сукупність чинників, що спонукають людину до діяльності, а саме внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спрямовують її дії на досягнення визначених цілей та вимагають певного рівня наполегливості, відповідальності й прикладених зусиль [3].

Подібний підхід до трактування мотивації пропонує й А. Шлепаков, який розглядає її як процес формування необхідних стимулів у працівників. На його думку, такі стимули виступають зовнішнім спонуканням до праці та формуються на основі усвідомлення людиною власних потреб, а також потреб оточуючих [17].

На думку В. Лукашевича, мотивація є системою методів і форм впливу, спрямованих на спонукання працівників до розвитку та вдосконалення організації із застосуванням економічних, соціальних, морально-психологічних та інших інтересів особистості [8]. Аналогічне трактування поняття мотивації подає і Т. Кір'ян.

О. Шпикуляк трактує мотивацію дещо простіше, визначаючи її як причини поведінки людини, під впливом яких вона діє певним чином у конкретній ситуації [18].

За визначенням О. Амоші, мотивація орієнтована на використання різноманітних спонукань до активної діяльності людей з метою забезпечення ефективного регулювання та управління поведінкою працівників для досягнення цілей організації [1]. Водночас А. Бериславська розглядає мотивацію як усвідомлене спонукання та зацікавленість у виконанні певних дій, спрямованих на задоволення потреб людини [2].

Д. Ядранський визначає мотивацію як процес формування системи умов і мотивів, що впливають на поведінку працівника, спрямовуючи її у необхідному для підприємства напрямі. При цьому мотивація змінює інтенсивність поведінки, її межі та стимулює прояв наполегливості, зацікавленості й цілеспрямованості у досягненні поставлених завдань [19].

На думку Л. Лещенко, мотивація є однією з найважливіших функцій управління, оскільки персонал, який постійно розвивається та володіє необхідними компетентностями, становить один із найбільш цінних ресурсів організації [7].

До основних складових мотивації належать:

- потреби - внутрішні стани людини, що потребують задоволення;
- інтереси - усвідомлені потреби особистості;
- стимули - зовнішні чинники впливу на поведінку працівника;
- мотиви - внутрішні спонукання, які визначають активність людини та її готовність до дії.

Мотивація персоналу виконує важливу роль у системі управління підприємством та реалізується через низку функцій, серед яких:

- економічна - спрямована на підвищення продуктивності праці та результативності діяльності працівників;
- соціальна - забезпечує задоволеність персоналу умовами праці та професійною діяльністю;
- організаційна - сприяє формуванню ефективної трудової поведінки працівників;
- регулююча - забезпечує узгодження інтересів працівників із цілями та потребами підприємства.

Значення мотивації у функціонуванні підприємства проявляється у забезпеченні:

- підвищення ефективності виробничих процесів;
- покращення якості продукції та послуг;
- скорочення рівня плинності кадрів;
- створення сприятливого психологічного клімату в колективі;
- розвитку та ефективного використання кадрового потенціалу.

Особливої актуальності питання мотивації набувають в умовах формування інноваційної економіки, де основним чинником конкурентоспроможності виступає людський капітал. За таких умов традиційні способи стимулювання працівників

уже не забезпечують необхідного рівня ефективності, що зумовлює потребу у застосуванні сучасних підходів до мотивації персоналу.

Важливим є також взаємозв'язок мотивації з іншими управлінськими функціями, зокрема плануванням, організацією та контролем. Налагоджена система мотивації сприяє реалізації стратегічних цілей підприємства, підвищенню трудової дисципліни та досягненню запланованих результатів діяльності.

Отже, мотивація персоналу є одним із визначальних елементів системи управління підприємством, оскільки саме вона значною мірою впливає на ефективність використання трудових ресурсів і рівень конкурентоспроможності організації загалом.

Важливим напрямом дослідження сутності мотивації персоналу є вивчення класичних і сучасних теорій мотивації, які формують теоретичну основу для створення та впровадження ефективних мотиваційних систем на підприємствах.

Серед змістовних теорій мотивації особливе місце займає теорія ієрархії потреб Абрагама Маслоу. Відповідно до цієї теорії потреби людини мають ієрархічну структуру - від базових фізіологічних потреб до потреб у самореалізації та особистісному розвитку. Для підприємства це означає, що ефективна система мотивації повинна враховувати різні рівні потреб працівників та створювати умови для їх задоволення.

Не менш важливе місце серед теорій мотивації займає двофакторна теорія Фредеріка Герцберга, відповідно до якої всі фактори впливу на працівника поділяються на:

- гігієнічні (умови праці, рівень заробітної плати, політика та організація роботи підприємства);
- мотиваційні (професійні досягнення, визнання, можливість кар'єрного розвитку та самореалізації).

Відповідно до цієї теорії, недостатній рівень гігієнічних факторів спричиняє незадоволення працівників, однак навіть їх належне забезпечення не є достатнім для формування високої мотивації. Для цього необхідна наявність саме

мотиваційних факторів, які стимулюють професійний розвиток і зацікавленість у результатах праці.

Серед процесуальних теорій мотивації важливе значення має теорія очікувань Віктора Врума, згідно з якою рівень мотивації працівника залежить від трьох основних складових:

- очікування отримання певного результату;
- взаємозв'язку між досягнутим результатом і винагородою;
- цінності винагороди для конкретного працівника.

Дана теорія акцентує увагу на необхідності забезпечення прозорості та зрозумілості системи мотивації на підприємстві.

Окремої уваги заслуговує теорія справедливості Джона Стейсі Адамса, яка підкреслює важливість суб'єктивного сприйняття працівниками справедливості винагороди за виконану роботу. У випадку, коли працівник вважає оцінку своєї праці несправедливою або недостатньою, це може негативно позначатися на його мотивації та рівні продуктивності.

Для узагальнення основних наукових підходів до трактування мотивації персоналу доцільно розглянути ключові теорії мотивації, запропоновані провідними науковцями, що наведені у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Основні теорії мотивації персоналу

| Автор | Назва теорії | Сутність теорії | Практичне значення для підприємства |
|-------------------|------------------------|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Абрахам Маслоу | Теорія ієрархії потреб | Потреби людини мають ієрархічну структуру: від базових до потреб самореалізації | Дає змогу визначати, які потреби працівників слід задовольняти для підвищення мотивації |
| Фредерік Герцберг | Двофакторна теорія | Виокремлює гігієнічні та мотиваційні фактори | Допомагає розмежувати фактори задоволення і незадоволення працею |
| Девід МакКлелланд | Теорія набутих потреб | Виділяє потреби у владі, досягненнях і причетності | Дозволяє індивідуалізувати підхід до працівників |
| Віктор Врум | Теорія очікувань | Мотивація залежить від очікування | Підкреслює важливість прозорості системи винагород |

Продовження табл. 1.1

| 1 | 2 | 3 | 4 |
|-------------------|-----------------------|--|--|
| | | результату та винагороди | |
| Джон Стейсі Адамс | Теорія справедливості | Працівники оцінюють справедливість винагороди порівняно з іншими | Наголошує на необхідності справедливої оплати праці |
| Б. Ф. Скіннер | Теорія підкріплення | Поведінка формується через систему заохочень і покарань | Використовується для управління поведінкою персоналу |

Отже, різні теорії мотивації по-різному трактують причини та особливості поведінки працівників, проте в сукупності вони створюють теоретичне підґрунтя для формування ефективної системи мотивації персоналу на підприємстві. Водночас у сучасній практиці управління жодна з теорій не використовується окремо, а найбільшої ефективності досягають шляхом їх комплексного поєднання та адаптації до специфіки діяльності організації.

У сучасних економічних умовах особливої актуальності набуває концепція управління людським капіталом, відповідно до якої персонал розглядається не лише як трудовий ресурс, а як стратегічно важливий актив підприємства. У межах цього підходу мотивація виступає важливим інструментом розвитку професійного потенціалу працівників, підвищення їхньої залученості та ефективності діяльності.

Крім цього, суттєвий вплив на трансформацію мотиваційних підходів мають процеси цифровізації та зміни сучасних форматів організації праці, зокрема дистанційна зайнятість і гнучкий графік роботи. У зв'язку з цим сучасні працівники дедалі більше уваги приділяють:

- дотриманню балансу між професійним і особистим життям;
- можливостям професійного та особистісного розвитку;
- гнучкості умов праці;
- рівню розвитку корпоративної культури підприємства.

За таких умов підприємства змушені постійно адаптувати власні системи мотивації відповідно до нових вимог і очікувань працівників, впроваджуючи більш індивідуалізовані підходи до управління персоналом.

Таким чином, мотивація персоналу є складною багаторівневою категорією, що охоплює економічні, психологічні та соціальні аспекти управління трудовою діяльністю. Її ефективне застосування сприяє не лише підвищенню продуктивності праці, але й формуванню довгострокових конкурентних переваг підприємства та забезпеченню його стабільного розвитку.

У сучасній практиці управління людськими ресурсами створення дієвої мотиваційної системи розглядається як один із ключових інструментів забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Орієнтація на максимізацію продуктивності праці потребує від керівництва розроблення гнучких механізмів мотиваційного впливу, які враховують як динамічні зміни зовнішнього середовища, так і особливості функціонування ринкової економіки.

Методи мотивації персоналу являють собою систему способів і прийомів впливу на свідомість, інтереси та потреби працівників з метою спрямування їхньої діяльності на ефективне виконання професійних обов'язків і досягнення цілей організації. Складність вибору конкретних методів мотивації обумовлюється багатогранністю людської поведінки та різноманітністю факторів впливу - від етапу розвитку підприємства до індивідуальних психологічних особливостей працівників.

1.2 Класифікація методів і інструментів мотивації персоналу

Існують різні підходи до класифікації методів мотивації персоналу.

1. За характером впливу:

– економічні (матеріальні) - базуються на використанні фінансових стимулів та матеріального заохочення. Вони займають провідне місце у системі стимулювання, оскільки спрямовані на забезпечення базових потреб працівників;

– адміністративні (організаційно-розпорядчі) - ґрунтуються на використанні управлінських повноважень керівництва, системи регламентів, посадових інструкцій і трудової дисципліни;

– соціально-психологічні - орієнтовані на внутрішні потреби працівника, зокрема потребу у визнанні, належності до колективу та професійній самореалізації.

2. За джерелом формування мотиваційних чинників:

– внутрішня (інтринсивна) мотивація - виникає завдяки самому змісту трудової діяльності, інтересу до роботи, відчуттю професійної компетентності, автономності та значущості праці;

– зовнішня (екстринсивна) мотивація - формується під впливом зовнішніх стимулів, серед яких матеріальна винагорода, суспільне схвалення або прагнення уникнути негативних наслідків чи санкцій.

3. За часовим горизонтом впливу:

– короткострокові методи - спрямовані на оперативне досягнення конкретних результатів та виконання поточних завдань (разові премії, бонуси за виконання планових показників);

– довгострокові методи - орієнтовані на стратегічне утримання та розвиток персоналу (кар'єрне зростання, програми страхування, довгострокові системи заохочення).

Для формування комплексної системи управління персоналом доцільно систематизувати існуючі мотиваційні інструменти відповідно до характеру їх впливу на працівників. На багатьох вітчизняних підприємствах досі переважають традиційні матеріальні методи стимулювання, зокрема фіксована оплата праці та преміювання. Водночас практика економічно розвинених країн свідчить про високу ефективність поєднання матеріальних стимулів із сучасними нефінансовими методами мотивації персоналу. Комплексна класифікація методів мотивації персоналу, як правило, охоплює такі основні групи:

– економічні методи та інструменти їх реалізації. До цієї групи належать як прямі матеріальні стимули у вигляді заробітної плати, премій, доплат за стаж

роботи чи бонусів за досягнення ключових показників ефективності (КРІ), так і непрямі фінансові заохочення. Останні передбачають надання працівникам додаткових соціальних гарантій та пільг, зокрема медичного страхування, компенсації навчання, організації корпоративного харчування або забезпечення службовим транспортом;

– адміністративні методи. Їх застосування ґрунтується на використанні управлінських повноважень, правового регулювання та організаційного впливу. До основних інструментів належать накази, розпорядження, делегування відповідальності та система дисциплінарних заходів, зокрема попередження чи догани. Водночас важливо, щоб такі методи сприймалися працівниками не як засіб тиску, а як інструмент упорядкування та координації робочих процесів;

– соціально-психологічні методи. Дана група методів є однією з найбільш складних і водночас ефективних у системі управління персоналом. Вони спрямовані на задоволення соціальних і психологічних потреб працівників. До таких інструментів належать публічне визнання професійних досягнень, нагородження грамотами, формування корпоративної культури та спільних цінностей, залучення працівників до процесу прийняття управлінських рішень (партисипативний менеджмент), а також створення комфортного робочого середовища, зон відпочинку та коворкінг-просторів.

З метою узагальнення існуючих підходів до класифікації методів мотивації персоналу доцільно подати їх у вигляді структурної схеми, що наведена на рис. 1.1.



Рисунок 1.1 – Класифікація методів мотивації персоналу

Як видно з рисунка 1.1, методи мотивації персоналу поділяються на економічні, адміністративні та соціально-психологічні, кожна з яких характеризується власними особливостями впливу на трудову поведінку та професійну активність працівників.

Інструменти мотивації являють собою конкретні засоби практичної реалізації мотиваційних методів. До основних інструментів мотивації належать: системи оплати праці, преміальні системи, оцінювання результатів діяльності працівників; навчання та професійний розвиток персоналу, корпоративні заходи, гнучкі форми організації робочого часу.

Проведений аналіз свідчить про те, що інструменти мотивації виступають практичним механізмом реалізації теоретичних підходів до управління персоналом. У сучасних компаніях, орієнтованих на інноваційний розвиток, дедалі активніше впроваджуються прогресивні мотиваційні інструменти, серед яких:

- грейдинг - система ранжування посад, яка забезпечує справедливий розподіл рівня оплати праці залежно від значущості посади та внеску працівника у діяльність підприємства;

- KPI (Key Performance Indicators) - система ключових показників ефективності, що дозволяє трансформувати стратегічні цілі підприємства у конкретні вимірювані результати діяльності кожного працівника;

- work-life balance - інструменти забезпечення балансу між професійним та особистим життям, зокрема гнучкий графік роботи, дистанційна зайнятість та програми підтримки ментального здоров'я персоналу, що сприяють підвищенню рівня лояльності працівників;

- гейміфікація - застосування елементів ігрових механік, таких як рейтинги, бейджі, система балів або віртуальні винагороди, з метою підвищення залученості персоналу, особливо представників молодого покоління.

Ефективність системи мотивації визначається не кількістю застосованих інструментів, а рівнем їх взаємодії та узгодженості. Комплексний підхід до мотивації передбачає, що матеріальне стимулювання забезпечує стабільність, адміністративні методи - організованість і дисципліну, а соціально-психологічні

інструменти формують лояльність, залученість і внутрішню зацікавленість працівників.

Особливо важливим є використання комплексного підходу до мотивації персоналу, який базується на поєднанні різних методів та інструментів впливу. Застосування лише одного виду стимулювання, як правило, не забезпечує тривалого та стійкого результату.

Отже, правильне поєднання та ефективне використання методів і інструментів мотивації створює передумови для підвищення продуктивності праці, покращення результативності діяльності персоналу та забезпечення розвитку підприємства.

Стимулювання праці є важливою складовою системи мотивації персоналу на підприємстві. Воно передбачає застосування різноманітних форм заохочення з метою впливу на трудову поведінку працівників та підвищення ефективності їхньої діяльності. Умовно методи стимулювання мотивації поділяють на матеріальні та нематеріальні.

Матеріальні методи мотивації ґрунтуються на використанні фінансових винагород і різних матеріальних заохочень за досягнення високих результатів праці. Водночас такі стимули не можна вважати абсолютно надійними, оскільки вони здатні забезпечити мотиваційний ефект переважно у короткостроковому періоді. У довгостроковій перспективі надмірна орієнтація лише на матеріальне заохочення може призвести до ситуації, коли працівники втрачають внутрішню мотивацію та очікують винагороди за будь-яке виконане завдання.

Основними перевагами матеріального стимулювання є швидке отримання результату, чіткий взаємозв'язок між результатами праці та винагородою, простота оцінювання ефективності, а також зрозумілість для працівників. Водночас даний вид стимулювання має і певні недоліки, серед яких короткотривалий ефект, поступове звикання персоналу до матеріальних винагород, значні фінансові витрати для підприємства та зниження ефективності мотивації без постійного підвищення рівня винагороди.

Нематеріальні стимули спрямовані переважно на задоволення соціальних, психологічних і професійних потреб працівників. Вони охоплюють визнання професійних досягнень, можливості кар'єрного зростання, навчання та професійного розвитку, використання гнучкого графіка роботи, формування позитивної корпоративної культури, створення комфортних умов праці та залучення персоналу до процесу прийняття управлінських рішень.

Серед основних переваг нематеріального стимулювання варто виокремити його довгостроковий характер, формування лояльності персоналу, підвищення рівня задоволеності працею та сприяння професійному розвитку працівників. Разом із тим впровадження таких стимулів часто потребує високого рівня управлінської компетентності, характеризується складністю реалізації, індивідуальним сприйняттям працівниками та більш повільним проявом результатів.

З метою більш наочного порівняння особливостей матеріального та нематеріального стимулювання праці доцільно узагальнити їх основні характеристики у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Порівняльна характеристика матеріальних і нематеріальних стимулів праці

| Критерій | Матеріальні стимули | Нематеріальні стимули |
|--------------------------|--|---|
| Сутність | Фінансова винагорода за результати праці | Психологічне, соціальне та професійне заохочення |
| Основні інструменти | Заробітна плата, премії, бонуси, доплати | Визнання, кар'єрне зростання, навчання, корпоративна культура |
| Характер впливу | Зовнішній | Внутрішній |
| Швидкість ефекту | Висока | Поступова |
| Тривалість ефекту | Короткострокова | Довгострокова |
| Витрати для підприємства | Високі | Порівняно низькі |
| Ризики | Звикання, залежність від винагороди | Складність оцінки ефективності |
| Основна роль | Забезпечення базових потреб | Самореалізація та розвиток |

Як видно з таблиці 1.2, матеріальні та нематеріальні стимули мають різний характер впливу на працівників, однак найбільшої ефективності система мотивації

досягає лише за умови їх комплексного поєднання. У сучасних умовах усе більшої ваги набувають саме нематеріальні стимули, оскільки вони сприяють формуванню стійкої внутрішньої мотивації персоналу та забезпечують підприємству додаткові конкурентні переваги.

Компанія Performia [14], яка спеціалізується у сфері підбору та оцінювання персоналу, розробила власну технологію найму та управління працівниками і виокремлює вісім основних елементів нематеріальної мотивації.

Першим важливим елементом є похвала та визнання досягнень працівників. Висловлення подяки за якісно виконану роботу демонструє цінність внеску працівника для компанії та сприяє підвищенню його залученості. Саме тому багато міжнародних компаній публічно відзначають найкращих працівників року, мотивуючи інших співробітників досягати високих результатів. Навіть прості слова вдячності здатні позитивно впливати на рівень мотивації та ефективність праці.

Другим елементом виступає чітке роз'яснення цілей компанії. Праця без розуміння кінцевої мети часто втрачає для працівника цінність та інтерес. Натомість усвідомлення значущості цілей організації та їх прийняття працівниками стимулює їх до максимальної віддачі у роботі. Саме спільна мета здатна формувати ентузіазм, підтримувати внутрішню енергію та мотивувати персонал до подолання труднощів на шляху до досягнення результатів.

Важливим напрямом нематеріальної мотивації є навчання та професійний розвиток працівників. Для багатьох співробітників можливість вдосконалювати власні професійні навички та розвиватися як фахівець є суттєвим стимулом. Надання підприємством умов для навчання сприяє не лише підвищенню мотивації, а й покращенню професійної компетентності персоналу, що позитивно впливає на результати діяльності компанії загалом.

Не менш важливим елементом мотивації є перспектива кар'єрного зростання та професійного розвитку. Працівники більш зацікавлені у досягненні високих результатів тоді, коли розуміють можливості свого подальшого професійного просування в межах компанії. Усвідомлення перспектив підвищення статусу чи

отримання нових можливостей стимулює працівників до більш відповідального ставлення до роботи та активної участі у розвитку підприємства.

Ще одним інструментом нематеріального стимулювання є надання додаткових привілеїв, серед яких можливість користування службовим паркуванням, більш гнучкі вимоги до дрес-коду, свобода у прийнятті рішень або самостійне визначення графіка роботи. Такі заохочення створюють для працівників відчуття довіри з боку керівництва та стимулюють їх до більш ефективної роботи.

Важливу роль у системі мотивації відіграє також увага керівництва до особистих потреб працівників та участь у їхньому житті. Підтримка з боку керівника, зацікавленість проблемами працівників та відкрите спілкування формують атмосферу довіри у колективі, підвищують рівень лояльності персоналу та сприяють зміцненню корпоративних взаємин.

Ефективним сучасним інструментом мотивації є використання елементів гри у робочому процесі. Практика демонструє, що застосування ігрових механік, змагань та командних конкурсів підвищує інтерес працівників до виконання завдань і стимулює їх до досягнення кращих результатів. Додаткові заохочення у вигляді символічних призів або привілеїв роблять виконання повсякденних обов'язків більш захопливим та підвищують рівень залученості персоналу.

Окрему увагу слід приділити корпоративній культурі, яка значною мірою визначає ставлення працівників до компанії та особливості взаємодії всередині колективу. Формування корпоративних традицій, проведення спільних заходів, координаційних зустрічей та обговорення досягнень сприяють згуртованості команди, зміцненню корпоративного духу та орієнтації персоналу на досягнення спільних цілей підприємства.

Особливого значення у сучасних умовах набуває індивідуальний підхід до мотивації персоналу, який передбачає врахування потреб, інтересів і цінностей конкретного працівника. Такий підхід дозволяє підвищити результативність стимулювання, забезпечити більшу залученість персоналу та уникнути неефективних витрат на мотиваційні заходи.

Окремої уваги потребує проблема диференціації стимулів залежно від категорії персоналу, оскільки різні групи працівників мають відмінні потреби та мотиваційні пріоритети. Так, для керівників більш вагомими є можливості самореалізації, професійного впливу та участі у прийнятті стратегічних рішень. Для молодих спеціалістів особливе значення мають можливості навчання, професійного розвитку та кар'єрного зростання. Водночас працівники виробничої сфери здебільшого орієнтуються на стабільність зайнятості, рівень матеріального забезпечення та соціальні гарантії. Це підтверджує необхідність індивідуалізації мотиваційних програм відповідно до потреб різних категорій персоналу.

Не менш важливим чинником є врахування галузевої специфіки діяльності підприємства. У виробничих компаніях традиційно домінують матеріальні стимули, оскільки вони безпосередньо пов'язані з результатами праці та рівнем доходів працівників. Проте практика свідчить, що без поєднання матеріального стимулювання з нематеріальними інструментами, такими як визнання досягнень, створення комфортних умов праці та розвиток корпоративної культури, ефективність мотиваційної системи значно знижується.

Серед сучасних тенденцій у сфері стимулювання праці варто виокремити впровадження гнучких систем винагороди, використання цифрових платформ для визнання професійних досягнень працівників, розвиток програм підтримки благополуччя персоналу (well-being), а також посилення ролі нематеріальних методів мотивації.

Ефективність стимулювання праці значною мірою залежить від дотримання основних принципів побудови мотиваційної системи, серед яких справедливість, системність, гнучкість, прозорість та орієнтація на кінцевий результат діяльності.

Отже, матеріальні та нематеріальні стимули не слід розглядати як взаємовиключні елементи системи мотивації. Навпаки, саме їх збалансоване та комплексне поєднання забезпечує формування стійкої мотивації персоналу, підвищення рівня залученості працівників і зростання ефективності діяльності підприємства загалом.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТОВ ФІРМА «ВІКАНТ»

2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства

ТОВ Фірма «Вікант» є одним із провідних підприємств України у сфері реалізації металопрокату та супутніх послуг. Компанія була заснована 06 серпня 1997 року та за роки діяльності сформувала потужну регіональну мережу філій, складських комплексів і логістичних центрів.

Основним видом діяльності підприємства є виробництво будівельних металевих конструкцій та частин конструкцій відповідно до КВЕД 25.11. Крім цього, підприємство здійснює продаж металопрокату, комплектацію будівельних об'єктів, логістичне забезпечення, обробку металу та супутні послуги.

Юридична адреса підприємства: м. Київ, вул. Велика Васильківська, 24/1. Код ЄДРПОУ – 24942675.

Компанія працює переважно у B2B-сегменті та співпрацює з будівельними підприємствами, промисловими компаніями, аграрними холдингами та приватними клієнтами. Серед ключових переваг підприємства можна виділити широкий асортимент продукції, власну логістику, значну кількість регіональних представництв та стабільні позиції на ринку металопрокату.

Підприємство має розгалужену мережу філій у різних регіонах України, що дозволяє забезпечувати оперативне постачання продукції клієнтам та ефективно організовувати логістичні процеси.

До основних напрямів діяльності підприємства належать:

- реалізація металопрокату;
- виробництво металоконструкцій;
- обробка металу;
- логістичне забезпечення;
- комплектація будівельних об'єктів;

– В2В-постачання металопродукції.

Асортимент підприємства включає арматуру, труби, балки, швелери, кутики, листовий метал, дрiт, сiтку, оцинкований метал та iншi види металопродукцiї.

Важливим фактором конкурентоспроможностi підприємства є поєднання торговельної, виробничої та логiстичної дiяльностi. Такий пiдхiд дозволяє забезпечувати клiєнтам комплексне обслуговування та пiдвищує рiвень лояльностi споживачiв.



Рисунок 2.1 – Організаційна структура ТОВ Фірма «Вікант»

Організаційна структура ТОВ Фірма «Вікант» має переважно лінійно-функціональний тип управління. Такий тип структури поєднує елементи лінійного підпорядкування та функціонального розподілу управлінських повноважень між окремими підрозділами підприємства. Лінійна складова структури проявляється у чіткій вертикалі управління, де кожен працівник підпорядковується безпосередньому керівнику. Це забезпечує дисципліну, оперативність прийняття

рішень та чіткий розподіл відповідальності між рівнями управління. Функціональна складова полягає у наявності окремих спеціалізованих підрозділів, які виконують конкретні функції, зокрема відділів продажу фінансового, логістичного, адміністративного, складського комплексу, HR та маркетингового напрямів. Кожен підрозділ виконує визначені функції відповідно до специфіки діяльності підприємства та взаємодіє з іншими структурними елементами організації.

Отже, організаційна структура ТОВ Фірма «Вікант» відповідає масштабам діяльності підприємства та забезпечує ефективне управління основними бізнес-процесами компанії. Такий тип структури дозволяє забезпечити ефективну координацію роботи філій, спеціалізацію управлінських функцій та контроль за виконанням поставлених завдань.

Для оцінки масштабів діяльності підприємства доцільно проаналізувати основні фінансово-економічні показники (рис.2.2 та 2.3).

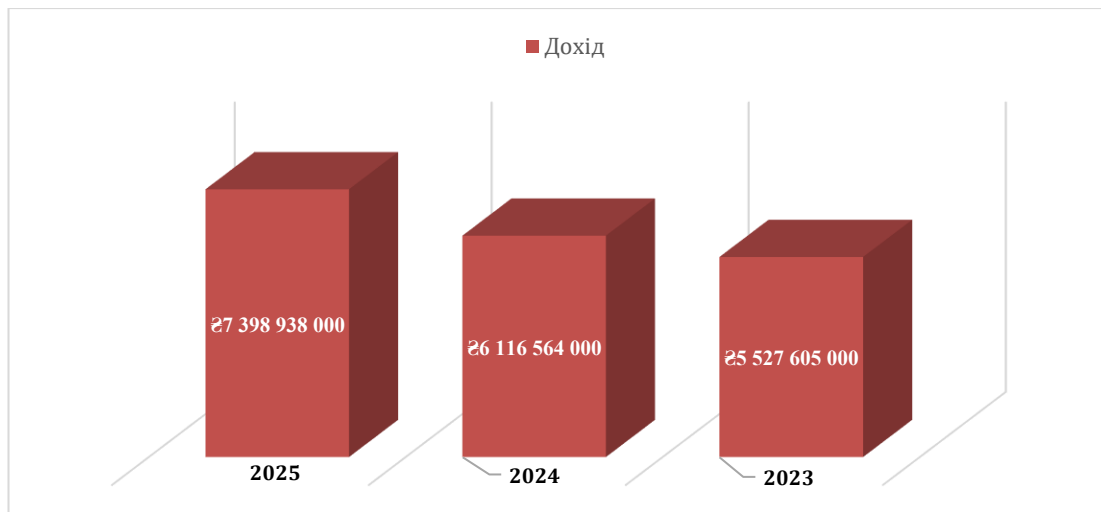


Рисунок 2.2 - Динаміка доходу підприємства у 2023–2025 рр.

Аналіз динаміки доходу ТОВ Фірма «Вікант» свідчить про позитивну тенденцію розвитку підприємства упродовж 2023–2025 років. Згідно з даними діаграми, у 2023 році дохід підприємства становив 5 527 605 тис. грн, у 2024 році - 6 116 564 тис. грн, а у 2025 році - 7 398 938 тис. грн.

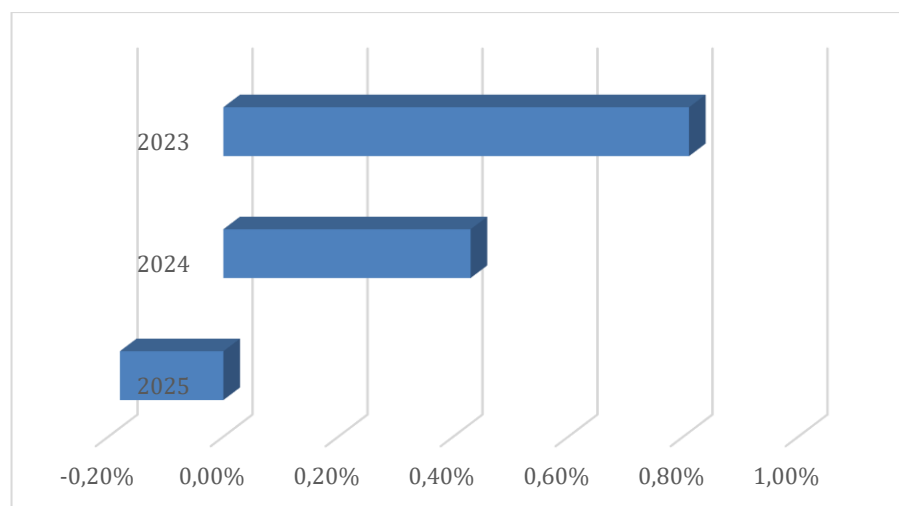


Рисунок 2.3 – Показники рентабельності ТОВ Фірма «Вікант» 2023-2025 рр.

У 2024 році порівняно з 2023 роком дохід підприємства зріс на 588 959 тис. грн, або на 10,7 %. Це свідчить про розширення обсягів реалізації продукції та послуг, підвищення ділової активності підприємства та зміцнення його позицій на ринку. У 2025 році порівняно з 2024 роком дохід зріс ще на 1 282 374 тис. грн, або на 21,0 %. Такий суттєвий приріст свідчить про активний розвиток підприємства, збільшення масштабів господарської діяльності та ефективне використання ресурсного потенціалу.

Загалом за досліджуваний період 2023–2025 років дохід ТОВ Фірма «Вікант» зріс на 1 871 333 тис. грн, або на 33,9 %. Це є позитивною тенденцією та свідчить про стабільне економічне зростання підприємства, підвищення конкурентоспроможності та ефективності діяльності. Отже, ТОВ Фірма «Вікант» є стабільним підприємством із потужним кадровим та фінансовим потенціалом, яке навіть в умовах нестабільного зовнішнього середовища демонструє здатність до відновлення, адаптації та подальшого розвитку.

Аналіз показників рентабельності ТОВ Фірма «Вікант» за 2023–2025 роки свідчить про нестабільність рівня ефективності діяльності підприємства. У 2023 році рівень рентабельності становив 0,81 %, що є найвищим показником за досліджуваний період. Це свідчить про відносно ефективне використання ресурсів підприємства та здатність отримувати прибуток від здійснення господарської діяльності.

У 2024 році рентабельність знизилася до 0,43 %, тобто на 0,38 відсоткового пункту. Темп зниження становив 46,9 %. Це може свідчити про зростання витрат підприємства, збільшення собівартості продукції, адміністративних або операційних витрат, а також про зменшення ефективності використання ресурсів у порівнянні з попереднім роком. У 2025 році показник рентабельності набув від'ємного значення та становив – 0,18 %. У порівнянні з 2024 роком показник зменшився на 0,61 відсоткового пункту. Це свідчить про збитковість діяльності підприємства у 2025 році та перевищення витрат над отриманими доходами. Загалом за 2023–2025 роки рентабельність підприємства знизилася з 0,81 % до – 0,18 %, тобто на 0,99 відсоткового пункту. Така тенденція є негативною та свідчить про погіршення фінансових результатів діяльності підприємства.

Незважаючи на зростання доходів підприємства у досліджуваному періоді, зниження рентабельності може бути пов'язане із зростанням операційних витрат, збільшенням витрат на збут, підвищенням собівартості продукції, збільшенням фінансових витрат, нестабільністю економічного середовища.

Отже, підприємству доцільно приділити увагу оптимізації витрат, підвищенню продуктивності праці та вдосконаленню системи управління персоналом і мотивації працівників, оскільки ефективність використання трудових ресурсів безпосередньо впливає на рівень прибутковості та рентабельності.

Таблиця 2.1 – Основні фінансово-економічні показники діяльності ТОВ Фірма «Вікант» у 2023–2024 рр.

| Показник | 2024 р. | 2025 р. | Відхилення (+;-) | Темп росту, % |
|--|-----------|-----------|------------------|---------------|
| Валюта балансу, тис. грн | 2 559 542 | 3 007 653 | 448 111 | 1,18 |
| Власний капітал, тис. грн | 481 398 | 480 533 | -865 | 1,00 |
| Власний капітал, тис. грн | 481 398 | 480 533 | -865 | 1,00 |
| Поточні зобов'язання, тис. грн | 2 078 141 | 2 523 371 | 445 230 | 1,21 |
| Основні засоби, тис. грн | 190 598 | 252 952 | 62 354 | 1,33 |
| Капітальні інвестиції, тис. грн | 33 828 | 70 949 | 37 121 | 2,10 |
| Витрати на оплату праці, тис. грн | 96 288 | 112 572 | 16 284 | 1,17 |
| Відрахування на соціальні заходи, тис. грн | 17 704 | 22 570 | 4 866 | 1,27 |

Дані таблиці 2.1 свідчать про позитивну динаміку розвитку підприємства у 2024 році. Зокрема, валюта балансу зросла на 448111 тис. грн, або на 17,5 %, що свідчить про збільшення масштабів господарської діяльності та розширення ресурсної бази підприємства. Одним із важливих показників діяльності підприємства є обсяг основних засобів. У 2024 році їх вартість зросла на 62354 тис. грн, або на 32,7 %. Це свідчить про активне оновлення матеріально-технічної бази підприємства, придбання нового обладнання, модернізацію виробничих та логістичних потужностей.

Разом із тим, аналіз структури пасивів підприємства свідчить про значну частку поточних зобов'язань. У 2024 році їх обсяг зріс на 445230 тис. грн та становив 2523371 тис. грн. Це може свідчити про активне використання підприємством зовнішніх джерел фінансування для підтримання операційної діяльності. Для більш детального аналізу діяльності підприємства доцільно розглянути структуру операційних витрат ТОВ Фірма «Вікант», що наведено у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Структура операційних витрат ТОВ Фірма «Вікант» у 2025 р.

| Показник | Значення, тис. грн | Частка, % |
|----------------------------------|--------------------|-----------|
| Матеріальні затрати | 23 741 | 7,9 |
| Витрати на оплату праці | 112 572 | 37,4 |
| Відрахування на соціальні заходи | 22 570 | 7,5 |
| Амортизація | 16 116 | 5,4 |
| Інші операційні витрати | 125 730 | 41,8 |
| Разом | 300 729 | 100,0 |

Аналіз структури операційних витрат свідчить про значну частку витрат на оплату праці та інших операційних витрат. Частка витрат на оплату праці у структурі операційних витрат становить 37,4 %, що свідчить про вагому роль трудових ресурсів у діяльності підприємства.

Зростання витрат на оплату праці є позитивним фактором у контексті мотивації персоналу, оскільки це може свідчити про підвищення рівня заробітної

плати, збільшення преміальних виплат або розширення штату працівників. Водночас важливим аспектом є ефективність використання трудових ресурсів та відповідність системи мотивації сучасним умовам функціонування підприємства. Недостатній рівень мотивації може негативно впливати на продуктивність праці, рівень плинності кадрів та загальну ефективність діяльності.

Важливим елементом аналізу є оцінка руху грошових коштів підприємства. Аналіз фінансової звітності свідчить про активну інвестиційну діяльність ТОВ Фірма «Вікант». Значні обсяги коштів були спрямовані на придбання необоротних активів, надання позик та реалізацію інвестиційних проєктів.

У 2024 році підприємство продовжувало здійснювати інвестиції у розвиток своєї матеріально-технічної бази. Обсяг капітального будівництва та придбання основних засобів значно зріс порівняно з попереднім роком. Це свідчить про стратегічну орієнтацію підприємства на довгостроковий розвиток та зміцнення конкурентних позицій на ринку.

Разом із позитивними тенденціями у діяльності підприємства спостерігаються і певні ризики. Зокрема, значна частка поточних зобов'язань у структурі пасивів може негативно впливати на фінансову стійкість підприємства та створювати додаткове навантаження на систему управління фінансовими ресурсами.

Крім того, збільшення масштабів діяльності підприємства обумовлює необхідність удосконалення системи управління персоналом та мотивації працівників. Зростання чисельності бізнес-процесів, розширення функціональних обов'язків працівників та необхідність забезпечення високого рівня продуктивності праці вимагають формування сучасної системи мотивації персоналу.

2.2 Аналіз кадрового потенціалу та системи мотивації персоналу підприємства

Ефективність діяльності підприємства значною мірою залежить від рівня професійної підготовки працівників, їхньої мотивації та залученості до діяльності

організації. У сучасних умовах персонал виступає одним із ключових факторів забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

ТОВ Фірма «Вікант» характеризується значним кадровим потенціалом та стабільною динамікою розвитку персоналу.

Таблиця 2.3 – Показники чисельності персоналу та оплати праці ТОВ Фірма «Вікант»

| Рік | Кількість працівників | Середня заробітна плата, грн |
|------|-----------------------|------------------------------|
| 2022 | 430 | 18 660 |
| 2023 | 436 | 21 516 |
| 2024 | 450 | 25 963 |
| 2025 | 468 | 30 748 |

Дані таблиці 2.3 свідчать про поступове збільшення чисельності персоналу підприємства. Це свідчить про розширення масштабів діяльності компанії та потребу в залученні нових працівників.

Позитивна динаміка кадрового потенціалу є ознакою стабільності підприємства та його здатності підтримувати конкурентні позиції на ринку. Важливим показником ефективності кадрової політики є рівень оплати праці. Аналіз таблиці 2.3 свідчить про позитивну динаміку середньої заробітної плати працівників підприємства. Зростання рівня оплати праці можна розглядати як один із ключових елементів матеріальної мотивації персоналу.

Водночас слід зазначити, що в сучасних умовах лише матеріального стимулювання недостатньо для забезпечення високого рівня залученості працівників. Саме тому підприємствам необхідно приділяти увагу розвитку нематеріальної мотивації, корпоративної культури та системи професійного розвитку.

На підприємстві можна виділити декілька основних категорій персоналу. Для більш детального аналізу кадрового складу ТОВ Фірма «Вікант» доцільно розглянути структуру персоналу підприємства за основними категоріями працівників. Такий аналіз дозволяє оцінити співвідношення між виробничим, адміністративним та управлінським персоналом, а також визначити специфіку

організації трудових ресурсів на підприємстві. На рисунку 2.4 представлено розподіл працівників за основними функціональними групами у 2025 році.

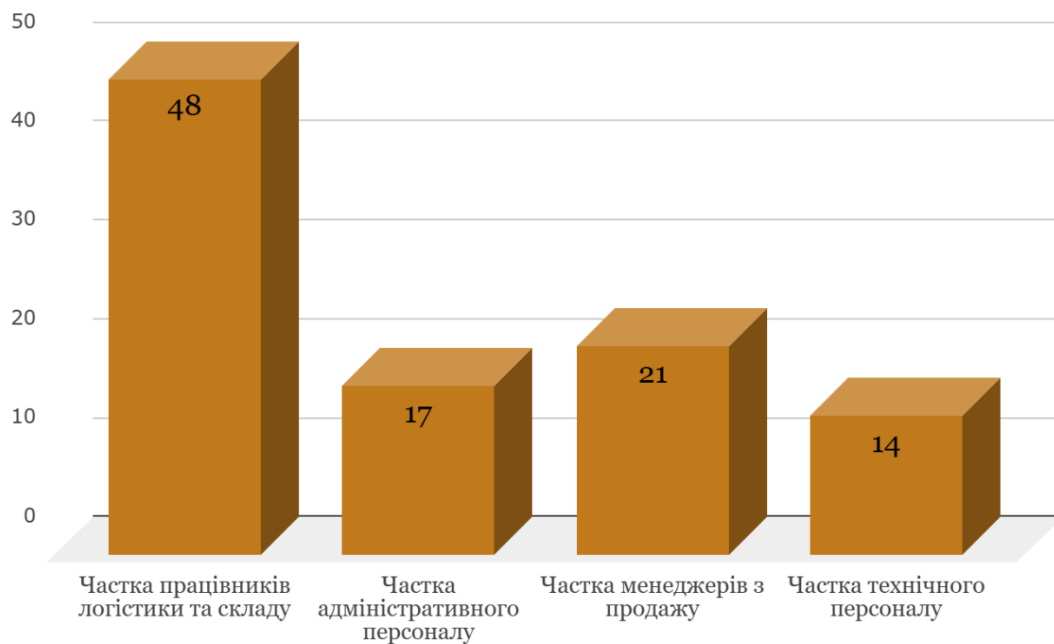


Рисунок 2.4 – Розподіл працівників ТОВ Фірма «Вікант» за функціональними категоріями у 2025 році, %

Отже, найбільшу частку в структурі персоналу ТОВ Фірма «Вікант» становлять працівники логістики та складу – 48 %, що свідчить про орієнтацію підприємства на операційну діяльність та забезпечення ефективних процесів постачання і зберігання продукції. Частка менеджерів з продажу становить 21 %, адміністративного персоналу – 17 %, а технічного персоналу – 14 %. Така структура персоналу є характерною для підприємств торговельно-логістичного спрямування та демонструє збалансований розподіл кадрових ресурсів відповідно до потреб діяльності компанії. Кожна категорія персоналу має власні особливості мотивації та потребує індивідуального підходу. Для працівників відділів продажу важливими є бонусні системи, премії та можливість кар'єрного росту. Для виробничого та складського персоналу важливе значення мають стабільність роботи, безпечні умови праці та соціальні гарантії.

Для оцінки кадрового потенціалу підприємства важливим є аналіз вікової структури персоналу, оскільки вона впливає на продуктивність праці, рівень адаптивності працівників до змін та перспективи професійного розвитку колективу. Віковий склад дозволяє визначити співвідношення молодих, досвідчених і працівників передпенсійного віку, а також оцінити стабільність та перспективність кадрового забезпечення підприємства. На рисунку 2.5 наведено розподіл працівників ТОВ Фірма «Вікант» за віковими категоріями:

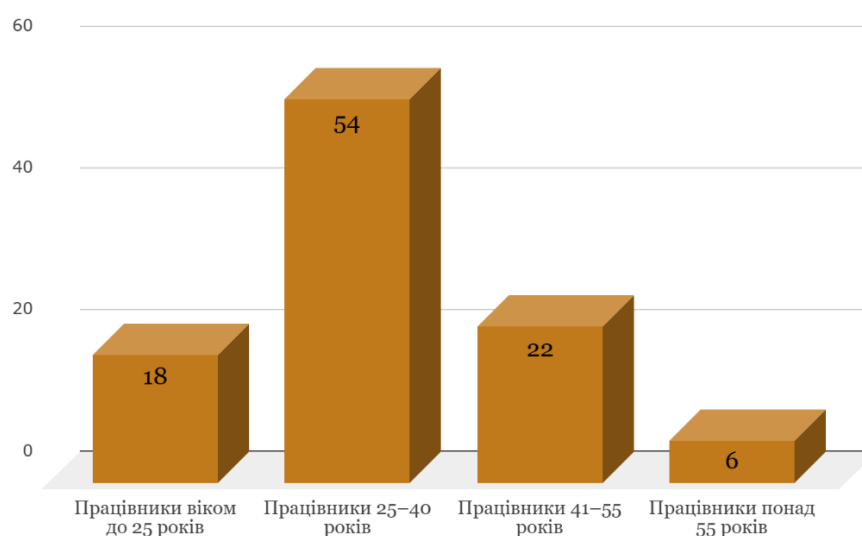


Рисунок 2.5 – Вікова структура персоналу ТОВ Фірма «Вікант» у 2025 році

Отже, найбільшу частку персоналу ТОВ Фірма «Вікант» становлять працівники віком 25-40 років – 54 %, що свідчить про переважання найбільш активної та продуктивної вікової категорії працівників. Частка персоналу віком 41-55 років становить 22 %, працівників до 25 років – 18 %, а працівників понад 55 років – лише 6 %. Така вікова структура є позитивною для підприємства, оскільки поєднує достатній рівень професійного досвіду працівників із наявністю молодих кадрів, здатних до швидкого навчання та адаптації до сучасних умов діяльності.

Важливим елементом кадрової політики є професійний розвиток працівників. На підприємстві містяться проводяться тренінги, навчальні заходи та програми підвищення кваліфікації.

Навчання працівників можна розглядати як один із ключових елементів нематеріальної мотивації персоналу.

Підприємство здійснює розвиток таких напрямів:

- навчання менеджерів продажу;
- розвиток soft skills;
- навчання керівників;
- розвиток комунікативних навичок;
- тренінги з роботи із запереченнями;
- професійний розвиток персоналу.

Таким чином, кадрова політика підприємства спрямована не лише на залучення працівників, але й на підтримку їхнього професійного розвитку.

Система мотивації персоналу є одним із найважливіших елементів управління підприємством. Ефективна мотивація дозволяє підвищити продуктивність праці, рівень лояльності працівників та загальну ефективність діяльності організації. Система мотивації персоналу ТОВ Фірма «Вікант» поєднує елементи матеріального та нематеріального стимулювання.

Матеріальна мотивація є особливо важливою для працівників комерційного напрямку, діяльність яких безпосередньо пов'язана з результатами продажів. Позитивна динаміка середньої заробітної плати працівників свідчить про використання підприємством інструментів фінансового стимулювання. Однак сучасні тенденції управління персоналом свідчать про необхідність розвитку нематеріальної мотивації.

Основні елементи системи мотивації персоналу досліджуваного підприємства зображено на рис. 2.6. Такі заходи сприяють підвищенню рівня залученості працівників та формуванню позитивного психологічного клімату в колективі. Водночас система мотивації підприємства має певні проблемні аспекти.

Однією з основних проблем є переважання матеріальної мотивації над нематеріальною. У сучасних умовах працівники очікують не лише фінансової винагороди, але й можливості розвитку, визнання, кар'єрного росту та підтримки з боку керівництва.

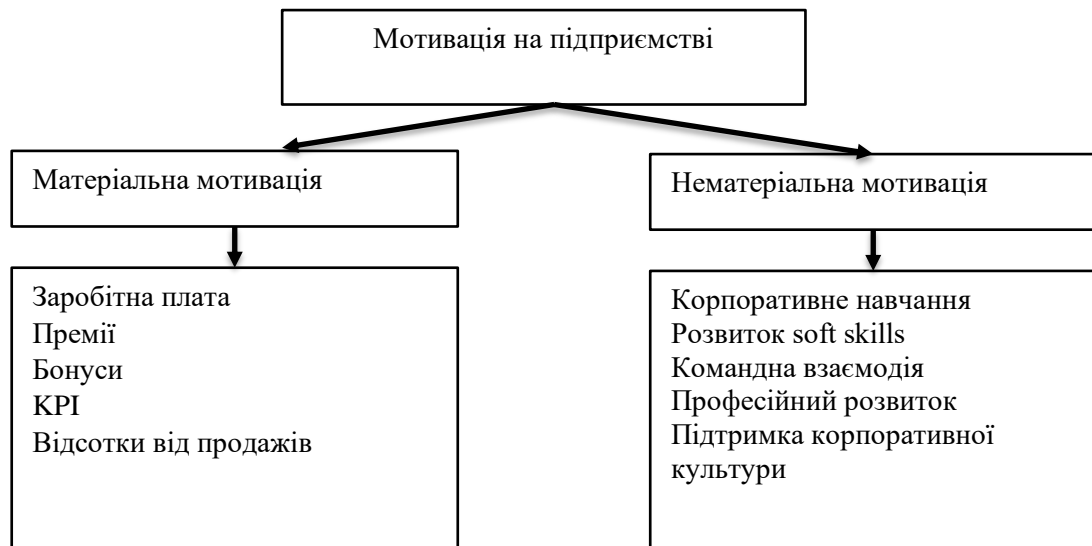


Рисунок 2.6 – Основні елементи системи мотивації персоналу підприємства

Крім того, для підприємств із великою регіональною мережею актуальними є проблеми підтримки єдиної корпоративної культури та забезпечення ефективної внутрішньої комунікації. Працівники різних підрозділів можуть мати різні очікування та потреби, що зумовлює необхідність індивідуалізації мотиваційних підходів, тому система потребує подальшого вдосконалення відповідно до сучасних тенденцій управління персоналом.

У процесі дослідження системи мотивації персоналу ТОВ Фірма «Вікант» було виявлено низку проблем, які можуть негативно впливати на ефективність діяльності підприємства.

Однією з ключових проблем є ризик професійного вигорання працівників. Це особливо актуально для менеджерів продажу, логістичного персоналу та керівників структурних підрозділів, діяльність яких супроводжується високим рівнем емоційного навантаження.

Наступною проблемою є недостатній розвиток системи нематеріальної мотивації. Незважаючи на наявність корпоративного навчання, підприємству доцільно активніше розвивати програми визнання працівників, систему наставництва та внутрішні комунікації.

Також важливим проблемним аспектом є складність підтримки єдиної корпоративної культури у великій регіональній мережі. Працівники різних філій

можуть мати різний рівень залученості та різне сприйняття корпоративних цінностей. Ще однією проблемою є недостатній розвиток системи кар'єрного планування. Для багатьох працівників важливим фактором мотивації є можливість професійного та посадового зростання.

Крім того, сучасні тенденції управління персоналом свідчать про необхідність індивідуалізації мотиваційних підходів. Працівники різних поколінь мають різні потреби та очікування, тому універсальні мотиваційні інструменти не завжди є ефективними.

Таблиця 2.4 – Основні проблеми системи мотивації персоналу

| Проблема | Можливі наслідки |
|---|--|
| Переважання матеріальної мотивації | Зниження лояльності персоналу |
| Професійне вигорання | Зниження продуктивності праці |
| Недостатній розвиток кар'єрного планування | Плинність кадрів |
| Складність підтримки корпоративної культури | Низький рівень залученості |
| Недостатня індивідуалізація мотивації | Зниження ефективності мотиваційної системи |

Отже, система мотивації персоналу підприємства потребує подальшого вдосконалення з метою підвищення ефективності діяльності працівників, зміцнення корпоративної культури та зниження ризику професійного вигорання.

Важливим показником ефективності системи мотивації персоналу є рівень залученості та лояльності працівників до підприємства. Одним із сучасних інструментів оцінки задоволеності персоналу є показник eNPS (Employee Net Promoter Score), який характеризує готовність працівників рекомендувати підприємство як місце роботи іншим людям.

Високий рівень eNPS свідчить про позитивний соціально-психологічний клімат у колективі, ефективність системи мотивації та високий рівень задоволеності умовами праці. У свою чергу, підвищення рівня залученості персоналу позитивно впливає на продуктивність праці, ефективність виконання функціональних обов'язків та результати діяльності підприємства загалом.

Для оцінки взаємозв'язку між рівнем лояльності працівників та результативністю їхньої праці доцільно проаналізувати динаміку показників eNPS та продуктивності праці персоналу ТОВ Фірма «Вікант» у 2024–2025 роках.

Таблиця 2.5 – Взаємозв'язок рівня eNPS та продуктивності праці персоналу ТОВ Фірма «Вікант» у 2024–2025 рр.

| Період | eNPS, % | Продуктивність праці, тис. грн/працівника | Відхилення продуктивності, % |
|--------------|---------|---|------------------------------|
| I кв. 2024 | 12 | 3 180 | – |
| II кв. 2024 | 18 | 3 340 | 105,0 |
| III кв. 2024 | 24 | 3 520 | 105,4 |
| IV кв. 2024 | 31 | 3 760 | 106,8 |
| I кв. 2025 | 35 | 3 980 | 105,9 |
| II кв. 2025 | 42 | 4 240 | 106,5 |
| III кв. 2025 | 48 | 4 510 | 106,4 |
| IV кв. 2025 | 55 | 4 890 | 108,4 |

Дані таблиці свідчать про наявність позитивної залежності між рівнем eNPS працівників та продуктивністю праці на підприємстві. Упродовж 2024–2025 років показник eNPS зріс із 12 % до 55 %, тобто на 43 відсоткових пункти. Одночасно продуктивність праці зросла з 3 180 тис. грн/працівника до 4 890 тис. грн/працівника, або на 53,8 %.

Найбільш суттєве зростання продуктивності спостерігається у періоди підвищення рівня залученості та лояльності працівників. Це свідчить про те, що покращення внутрішнього клімату, задоволеності працівників та їх готовності рекомендувати підприємство як роботодавця позитивно впливає на результати праці персоналу.

Для визначення взаємозв'язку між рівнем eNPS та продуктивністю праці персоналу використовуємо коефіцієнт кореляції Пірсона. Коефіцієнт кореляції дозволяє визначити силу та напрямок зв'язку між двома показниками. Значення коефіцієнта кореляції може змінюватися в межах від -1 до $+1$:

- якщо значення наближається до $+1$ - зв'язок є сильним прямим;
- якщо до -1 - сильним оберненим;

– якщо близьке до 0 - зв'язок практично відсутній.

Для розрахунку використовується формула:

$$r = \frac{\sum(x_i - \bar{x})(y_i - \bar{y})}{\sqrt{\sum(x_i - \bar{x})^2 \sum(y_i - \bar{y})^2}} \quad (2.1)$$

де: x_i - значення показника eNPS;

y_i - значення продуктивності праці;

\bar{x} - середнє значення eNPS;

\bar{y} - середнє значення продуктивності праці.

Для аналізу використано такі дані таблиці 2.5:

Середні значення показників становлять:

$$\bar{x} = \frac{12+18+24+31+35+42+48+55}{8} = 33,1;$$

$$\bar{y} = \frac{3180+3340+3520+3760+3980+4240+4510+4890}{8} = 3927,5$$

Після підстановки значень у формулу коефіцієнта кореляції отримано:

$$r = \frac{(12-33,1)(3180-3927,5)+(18-33,1)(3340-3927,5)+\dots+(55-33,1)(4890-3927,5)}{\sqrt{(12-33,1)^2+(18-33,1)^2+\dots+(4890-3927,5)^2}} = 0,994.$$

Отримане значення коефіцієнта кореляції свідчить про наявність дуже сильного прямого зв'язку між рівнем eNPS та продуктивністю праці персоналу на підприємстві. Це означає, що зі зростанням рівня задоволеності, залученості та лояльності працівників спостерігається підвищення продуктивності праці. Таким чином, ефективна система мотивації персоналу безпосередньо впливає на результати діяльності підприємства та є важливим фактором підвищення ефективності його функціонування.

Отже, проведений аналіз підтверджує доцільність використання eNPS як одного з індикаторів ефективності системи мотивації персоналу та управління людськими ресурсами на підприємстві.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТОВ ФІРМА «ВІКАНТ»

3.1 Дослідження ціннісної пропозиції роботодавця та рівня задоволеності персоналу

Одним із ключових завдань перед впровадженням програми вдосконалення мотивації на підприємстві є визначення її теперішнього рівня. Для цього було запропоновано використати індекс eNPS (Employee Net Promoter Score) – показник, який показує рівень задоволеності працівників системою мотивації на підприємстві та співвідношення груп працівників – лояльних та нелояльних. Індекс обчислюють, опрацьовуючи відповіді на два запитання:

1. «По шкалі від 0 до 10, наскільки вірогідно, що Ви порекомендуєте свою компанію в якості робочого місця своїм друзям та знайомим?»
2. «Яка основна причина такої оцінки?»

Базуючись на отриманих результатах, співробітників групують на три категорії:

- 1) промоутери – ті, хто поставив оцінку 10 та 9, це лояльні працівники, які діють в інтересах організації і готові її рекомендувати;
- 2) скептики або нейтралі – ті, хто поставив оцінку 8 та 7, працівники, які не готові рекомендувати організацію, скоріше, налаштовані змінити місце роботи;
- 3) критики – ті, хто поставив оцінку від 6 до 0, це працівники, які розчаровані роботою і не готові рекомендувати організацію. Чим вищий індекс eNPS, тим краще для компанії [4].

Формула розрахунку eNPS:

$$eNPS = \% \text{ промоутерів} - \% \text{ критиків}; \quad (3.1)$$

Таблиця 3.1 – Розрахунок показника eNPS на ТОВ Фірма «Вікант»

| Категорія працівників | Кількість | Частка, % |
|-----------------------|-----------|-----------|
| Промоутери | 68 | 70,1 |
| Нейтралі | 17 | 17,5 |
| Критики | 12 | 12,4 |

$$eNPS = 70,1\% - 12,4\% = 57,7$$

За результатами розрахунків показник eNPS становить 58%, що свідчить про середній рівень лояльності працівників до компанії, що в свою чергу потребує додаткового дослідження та вдосконалення окремих елементів мотиваційної системи підприємства ТОВ Фірма «Вікант»

Наступним етапом дослідження стало визначення основних факторів, які найбільше впливають на мотивацію працівників.

В сучасних умовах господарювання ефективна система мотивації персоналу є одним із ключових чинників забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Важливу роль у формуванні лояльності працівників, їхньої залученості та продуктивності відіграє ціннісна пропозиція роботодавця (Employer Value Proposition, EVP), яка охоплює сукупність матеріальних та нематеріальних переваг, що отримують працівники в процесі трудової діяльності.

З метою визначення проблемних аспектів системи мотивації персоналу ТОВ Фірма «Вікант» було проведено дослідження рівня задоволеності працівників умовами праці, можливостями професійного розвитку, системою винагороди та корпоративною культурою підприємства.

У межах дослідження було проведено онлайн-опитування 97 працівників із використанням сервісу Google Forms. Основною метою анкетування було визначення факторів, які є найбільш важливими для працівників у професійній діяльності, а також оцінка конкурентоспроможності компанії за цими показниками порівняно з іншими компаніями галузі.

Анкета складалася з кількох блоків запитань, побудованих за принципом багатофакторного оцінювання. Респондентам пропонувалося обрати найбільш

значущі для них аспекти роботи серед запропонованого переліку факторів. До таких факторів належали рівень заробітної плати, наявність бонусів і премій, пакет бенефітів, медичне страхування, підтримка здорового способу життя, корпоративна культура, можливості професійного розвитку, стабільність компанії, автономія у роботі, визнання досягнень працівників та інші елементи системи мотивації персоналу.

Для уникнення випадкового вибору та визначення пріоритетів респондентам було запропоновано обрати не більше п'яти найбільш важливих факторів у кожному тематичному блоці. Такий підхід дозволив виявити ключові мотиваційні чинники працівників та визначити аспекти, які мають найбільший вплив на рівень їхньої задоволеності роботою рис.3.1:

Запитання Відповіді 97 Налаштування

Як би ви оцінили ці фактори в порівнянні в інших компаніях нашої галузі?

В І U ↵ ↶

Таблиця з варіантами відповіді

більше 10 р

Ми хочемо знати, що для вас важливо в роботі. Виберіть, будь ласка, не більше 5 факторів у кожному стовпці:

Сітка пралорців

| Рядки | Стовпці | Рядки | Стовпці |
|--|-------------------------------------|---|--|
| 1. Розмір заробітної плати | <input checked="" type="checkbox"/> | 1. Розмір заробітної плати | <input type="radio"/> У нас краще, ніж у них |
| 2. Наявність і сума премій, бонусів | <input checked="" type="checkbox"/> | 2. Наявність і сума премій, бонусів | <input type="radio"/> У нас так само |
| 3. Пакет бенефітів загалом | <input checked="" type="checkbox"/> | 3. Пакет бенефітів загалом | <input type="radio"/> У нас гірше, ніж у них |
| 4. Корпоративне медичне обслуговування | <input checked="" type="checkbox"/> | 4. Корпоративне медичне обслуговування | <input type="radio"/> Не знаю, не можу порівняти |
| 5. Підтримка здорового способу життя (...) | <input checked="" type="checkbox"/> | 5. Підтримка здорового способу життя (...) | <input type="radio"/> Додати стовпець |
| 6. Корпоративні заходи компанії | <input checked="" type="checkbox"/> | 6. Корпоративні заходи компанії | <input checked="" type="checkbox"/> |
| 7. Корпоративне харчування | <input checked="" type="checkbox"/> | 7. Корпоративне харчування | <input checked="" type="checkbox"/> |
| | | 8. Подарунки співробітникам, матеріаль... | <input checked="" type="checkbox"/> |
| | | 9. Корпоративна культура, цінності, атмо... | <input checked="" type="checkbox"/> |
| | | 10. Благодійність компанії | <input checked="" type="checkbox"/> |
| | | 11. Лідери компанії, керівництво | <input checked="" type="checkbox"/> |

Рисунок 3.1 – Screen-shot анкети дослідження ціннісної пропозиції роботодавця

Отримані результати були використані для подальшого аналізу системи мотивації персоналу, визначення основних потреб працівників та формування рекомендацій щодо вдосконалення HR-політики компанії (табл. 3.2):

Таблиця 3.2 – Зведені результати опитування для визначення мотиваційних прогалин

| Фактор | Важливість для працівників (%) | Оцінка компанії (%) | Розрив |
|--------------------------------------|--------------------------------|---------------------|--------|
| Визнання досягнень працівників | 82 | 34 | -28 |
| Зворотний зв'язок щодо роботи | 79 | 44 | -28 |
| Повага та турбота про співробітників | 84 | 63 | -21 |
| Кар'єрні можливості | 76 | 48 | -28 |
| Можливості професійного розвитку | 81 | 52 | -29 |
| Можливості навчання | 73 | 47 | -26 |
| Комунікація в компанії | 69 | 50 | -19 |
| Безпосередній керівник | 71 | 58 | -13 |
| Команда, колеги | 77 | 72 | -5 |
| Розмір заробітної плати | 91 | 74 | -17 |

Окремий блок анкети був спрямований на порівняльне оцінювання компанії щодо конкурентного середовища. Респондентам пропонувалося оцінити кожен із зазначених факторів у порівнянні з іншими компаніями галузі за шкалою: «у нас краще», «у нас так само», «у нас гірше» або «важко відповісти». Це дало можливість визначити сильні та слабкі сторони компанії як роботодавця, а також оцінити рівень її привабливості на ринку праці.

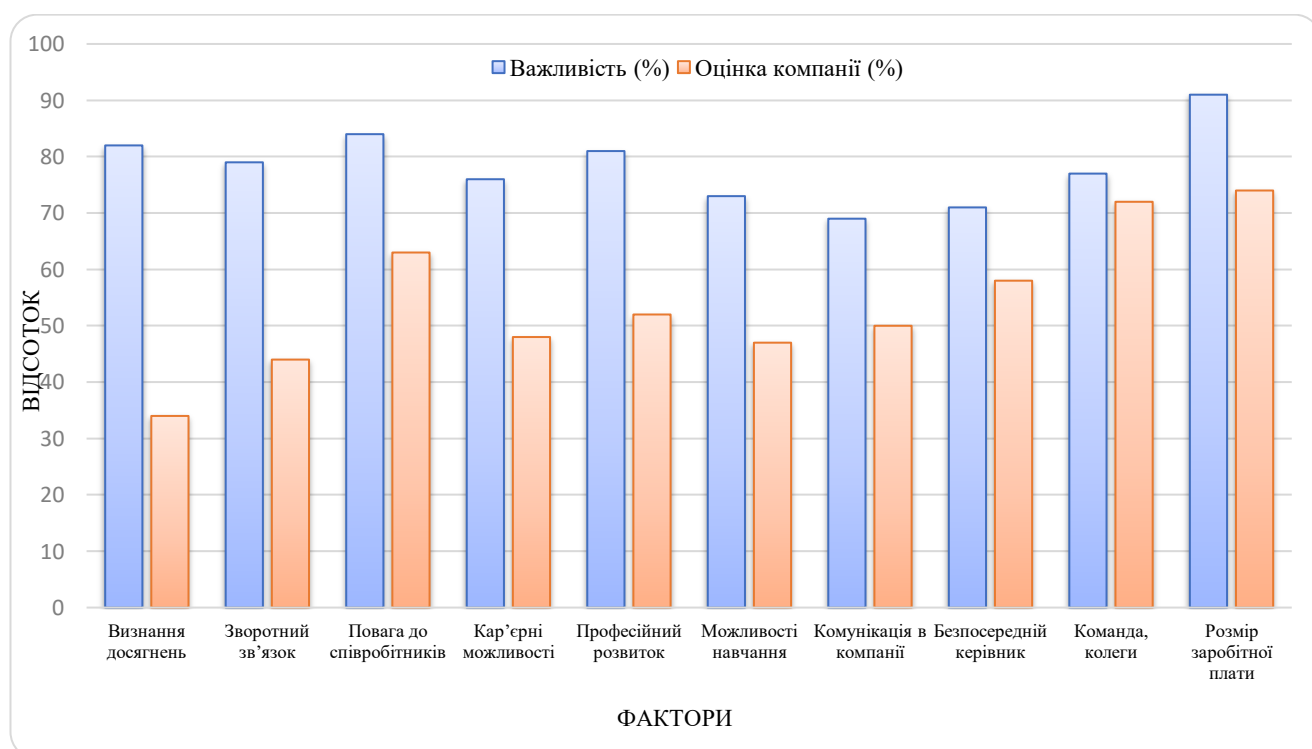


Рисунок 3.2 - Порівняння важливості факторів та оцінки компанії командою

Рисунок 3.2 відображає порівняння важливості основних факторів мотивації персоналу та оцінки рівня їх реалізації на ТОВ Фірма «Вікант» з боку працівників підприємства. За результатами дослідження встановлено, що найбільш важливими факторами для працівників є розмір заробітної плати (91 %), повага до співробітників (84 %), визнання досягнень (82 %) та професійний розвиток (81 %). Високий рівень важливості також мають зворотний зв'язок, командна взаємодія та можливості кар'єрного зростання. Це свідчить про те, що працівники очікують від роботодавця не лише матеріального стимулювання, а й підтримки професійного та особистісного розвитку, визнання результатів праці та сприятливого психологічного клімату.

Водночас оцінка фактичної реалізації зазначених факторів на підприємстві є суттєво нижчою за рівень їх важливості. Найбільший розрив спостерігається за такими показниками, як визнання досягнень, зворотний зв'язок, професійний розвиток та кар'єрні можливості. Зокрема, рівень реалізації визнання досягнень працівники оцінили лише у 34 %, тоді як важливість цього фактору становить 82 %. Подібна ситуація простежується і щодо професійного розвитку та кар'єрного зростання, що може негативно впливати на рівень залученості та мотивації персоналу.

Порівняно вищі оцінки працівники надали таким факторам, як командна взаємодія (72 %), рівень заробітної плати (74 %) та безпосередній керівник (58 %), що свідчить про відносно позитивний психологічний клімат у колективі та достатній рівень взаємодії між працівниками.

Таким чином, результати дослідження підтверджують наявність певних проблем у системі нематеріальної мотивації персоналу ТОВ Фірма «Вікант». Найбільшої уваги потребують удосконалення системи визнання працівників, розвиток внутрішніх комунікацій, створення можливостей професійного та кар'єрного розвитку, а також посилення системи зворотного зв'язку на підприємстві. За результатами проведеного анкетування було встановлено, що для працівників найбільш важливими є не лише матеріальні фактори мотивації, а й елементи нематеріального стимулювання, зокрема визнання досягнень, якісний

зворотний зв'язок, можливості професійного розвитку та підтримка з боку керівництва. Проведений аналіз також показав наявність найбільших розривів між важливістю факторів для працівників та оцінкою їх реалізації у компанії у сферах професійного розвитку, кар'єрних можливостей, визнання досягнень та зворотного зв'язку. Отримані результати свідчать про недостатній рівень розвитку нематеріальної мотивації персоналу та потребу у вдосконаленні системи підтримки професійного розвитку працівників. Водночас аналіз результатів показав наявність певних розбіжностей між рівнем важливості окремих факторів для працівників та оцінкою їх реалізації у компанії порівняно з іншими роботодавцями галузі. Найбільш помітні прогалини були виявлені саме у сфері нематеріальної мотивації та професійного розвитку персоналу.

Результати дослідження свідчать про потребу працівників у системному визнанні їхніх професійних досягнень, регулярному зворотному зв'язку та підтримці з боку керівництва та регулярному зворотному зв'язку щодо результатів роботи. Проте за цими показниками компанія отримала нижчі оцінки порівняно з конкурентами галузі.

Працівники також високо оцінюють важливість професійного розвитку, навчання та кар'єрного зростання, що свідчить про необхідність посилення даних напрямів у системі мотивації персоналу. Також для команди важлива можливість професійного розвитку та кар'єрного зростання. Разом із тим існуюча система розвитку персоналу не повною мірою задовольняє очікування працівників.

Також із аналізу персоналу у розділі 2, ми відмітили високий рівень плинності кадрів, що призводить до збільшення витрат на пошук, адаптацію та навчання нового персоналу.

Отже, результати проведеного дослідження дозволили встановити, що найбільші проблеми системи мотивації персоналу ТОВ Фірма «Вікант» пов'язані з недостатнім рівнем нематеріальної мотивації, відсутністю системного визнання досягнень працівників, недостатніми можливостями професійного та кар'єрного розвитку, а також недосконалістю внутрішніх комунікацій.

Виявлені проблеми негативно впливають на рівень задоволеності працівників, їхню залученість та лояльність до підприємства. У зв'язку з цим виникає необхідність розроблення комплексу заходів щодо вдосконалення системи мотивації персоналу ТОВ Фірма «Вікант».

3.2 Розроблення заходів щодо вдосконалення системи мотивації персоналу ТОВ Фірма «Вікант»

Результати проведеного дослідження системи мотивації персоналу ТОВ Фірма «Вікант» дозволили встановити наявність певних проблем у сфері нематеріальної мотивації, професійного розвитку працівників та внутрішніх комунікацій. Найбільші розриви між важливістю факторів для працівників та оцінкою рівня їх реалізації на підприємстві були виявлені у сферах визнання досягнень працівників, професійного розвитку, кар'єрних можливостей та системи зворотного зв'язку.

В сучасних умовах господарювання ефективна система мотивації персоналу повинна поєднувати як матеріальні, так і нематеріальні стимули. Практика успішних компаній свідчить про те, що високий рівень залученості персоналу формується не лише за рахунок конкурентного рівня оплати праці, а й через створення сприятливого психологічного клімату, можливостей професійного розвитку, підтримки з боку керівництва та визнання досягнень працівників.

У зв'язку з цим для ТОВ Фірма «Вікант» доцільним є впровадження комплексу заходів, спрямованих на вдосконалення системи мотивації персоналу, підвищення рівня задоволеності працівників та зміцнення їхньої лояльності до підприємства.

Однією з найбільш проблемних сфер, виявлених у процесі дослідження, став недостатній рівень визнання досягнень працівників та низький рівень розвитку нематеріальної мотивації персоналу. За результатами анкетування саме фактор «визнання досягнень працівників» мав один із найбільших розривів між важливістю для працівників та фактичним рівнем реалізації на підприємстві.

Недостатній рівень визнання результатів праці може негативно впливати на рівень залученості працівників, їхню мотивацію та психологічний стан. Відсутність регулярного позитивного зворотного зв'язку з боку керівництва часто призводить до зниження ініціативності працівників, професійного вигорання та формування байдужого ставлення до результатів роботи.

З метою усунення виявлених недоліків пропонується впровадити систему нематеріального визнання працівників, яка буде спрямована на формування позитивного психологічного клімату, підвищення рівня мотивації та зміцнення корпоративної культури підприємства.

Основними елементами запропонованої системи мають стати:

- регулярне визнання професійних досягнень працівників;
- система внутрішніх подяк;
- публічне відзначення результатів роботи;
- проведення зустрічей між керівниками та працівниками;
- розвиток внутрішніх комунікацій;
- підтримка командної взаємодії.

Основні заходи системи нематеріального визнання (табл.3.3):

1. Програма «Працівник місяця». У межах даного заходу пропонується щомісячно визначати працівників, які продемонстрували найкращі результати роботи, високий рівень відповідальності або активну участь у розвитку компанії.

Інформацію про таких працівників доцільно розмішувати:

- на внутрішньому інформаційному стенді;
- у корпоративних чатах;
- у внутрішніх електронних розсилках компанії.

Реалізація даного заходу сприятиме:

- підвищенню мотивації працівників;
- формуванню здорової конкуренції;
- підвищенню залученості персоналу.

2. Система регулярного зворотного зв'язку. Для покращення взаємодії між керівниками та працівниками доцільно впровадити систему регулярних індивідуальних зустрічей між працівниками та безпосередніми керівниками. Під час таких зустрічей можуть обговорюватися: результати роботи працівника, труднощі у виконанні завдань, професійні цілі та пропозиції щодо покращення роботи.

Запровадження регулярного зворотного зв'язку дозволить підвищити рівень довіри до керівництва, покращити внутрішні комунікації та своєчасно виявляти проблеми персоналу.

3. Розвиток корпоративної культури та командної взаємодії. Важливим елементом нематеріальної мотивації є формування позитивної корпоративної культури та підтримка сприятливого психологічного клімату в колективі.

Для цього доцільно організовувати корпоративні заходи, підтримувати внутрішні ініціативи працівників, впроваджувати елементи корпоративних традицій. Реалізація таких заходів сприятиме зміцненню командної взаємодії, підвищенню рівня лояльності персоналу, покращенню внутрішнього психологічного клімату.

Таблиця 3.3 – Заходи щодо вдосконалення системи нематеріальної мотивації персоналу

| Захід | Характеристика заходу | Очікуваний результат |
|------------------------------|---|---|
| Програма «Працівник місяця» | Щомісячне визнання досягнень працівників | Підвищення мотивації та залученості |
| Система внутрішніх подяк | Публічне визнання результатів роботи | Формування позитивного психологічного клімату |
| Регулярний зворотний зв'язок | Індивідуальні зустрічі працівників із керівниками | Покращення внутрішніх комунікацій |
| Корпоративні заходи | Організація командних активностей | Підвищення командної взаємодії |
| Внутрішні комунікації | Інформування працівників про події компанії | Зміцнення корпоративної культури |

Для впровадження системи нематеріального визнання та підтримки працівників ТОВ Фірма «Вікант» необхідними є відносно незначні фінансові витрати, пов'язані переважно з організацією внутрішніх комунікацій,

корпоративних заходів та програм визнання персоналу. Основними напрямками витрат є (табл.3.4):

- виготовлення подяк, сертифікатів та інформаційних матеріалів;
- організація корпоративних заходів;
- придбання символічних подарунків для працівників;
- оформлення внутрішніх інформаційних стендів;
- витрати часу HR-фахівців та керівників на проведення зустрічей і програм зворотного зв'язку.

Таблиця 3.4 – Планові витрати на впровадження системи нематеріального визнання персоналу

| Стаття витрат | Орієнтовна вартість, грн |
|---|--------------------------|
| Виготовлення грамот, подяк та сертифікатів | 4 000 |
| Придбання символічних подарунків для працівників | 200 000 |
| Організація корпоративних заходів | 20 000 |
| Оформлення внутрішніх інформаційних матеріалів | 3 000 |
| Проведення внутрішніх зустрічей та комунікаційних заходів | 6 000 |
| Інші організаційні витрати | 5 000 |
| Разом | 238000 |

За 2025 рік у компанії було звільнено 61 особа. Покращивши визнання, можемо припустити, що цей показник зменшиться на 48%, а це 25 чоловік.

Економічний ефект від впровадження цієї пропозиції розрахуємо за формулою:

$$E=(K1-K2)\times C\text{.....(3.2)}$$

де:

K1 – кількість звільнених працівників до впровадження заходу;

K2 – кількість звільнених працівників після впровадження заходу;

C – середня вартість заміни одного працівника.

У компанії до впровадження пропозиції звільнялось 61 працівників, після – прогнозовано ця кількість зменшиться на 48% і становитиме 36 працівників. Вартість заміни одного працівника – 17 000 грн. Тоді:

$$E=(61-36)\times 17000=425000 \text{ (грн)}$$

Таким чином, очікуваний економічний ефект від зниження плинності кадрів становитиме 425000 грн. Чистий економічний ефект та рентабельність:

$$E_{\text{ч}}=425000-238000=187000 \text{ (грн)}$$

З урахуванням витрат на впровадження системи нематеріального визнання персоналу чистий економічний ефект становитиме 187000 грн. Рентабельність заходу:

$$R=(187000/238000)*100\%=75\%$$

Отже, запропонований захід є економічно доцільним, оскільки забезпечує позитивний економічний ефект та сприяє підвищенню ефективності діяльності персоналу підприємства. Крім фінансового результату, система корпоративного навчання позитивно впливатиме на адаптацію працівників, рівень їхньої мотивації та якість виконання професійних обов'язків.

Результати проведеного дослідження також показали, що працівники ТОВ Фірма «Вікант» приділяють значну увагу можливостям професійного розвитку, навчанню та кар'єрному зростанню. Водночас саме у даній сфері було виявлено один із найбільших розривів між важливістю факторів для працівників та рівнем їх реалізації на підприємстві.

В сучасних умовах ринку праці професійний розвиток персоналу є одним із ключових чинників підвищення конкурентоспроможності підприємства. Інвестиції у навчання та розвиток працівників дозволяють підвищити рівень їхньої професійної компетентності, продуктивності праці та лояльності до компанії.

З метою підвищення ефективності системи мотивації персоналу на ТОВ Фірма «Вікант» пропонується впровадити програму професійного розвитку працівників. Основні складові програми професійного розвитку:

1. Проведення внутрішніх навчальних заходів

Підприємству доцільно організувати: внутрішні тренінги, професійні семінари, обмін досвідом між працівниками, навчальні зустрічі.

Перевагою внутрішнього навчання є невисокий рівень витрат, можливість адаптації навчання до потреб компанії, швидке поширення професійного досвіду.

2. Впровадження системи наставництва

Для нових працівників доцільно впровадити систему наставництва, у межах якої досвідчені працівники допомагатимуть новим співробітникам адаптуватися до умов роботи. Система наставництва дозволить скоротити період адаптації персоналу, зменшити рівень помилок, підвищити рівень професійної підтримки.

3. Формування індивідуальних планів розвитку

Для підвищення мотивації працівників до професійного зростання доцільно розробляти індивідуальні плани професійного розвитку. Такі плани можуть включати професійні цілі працівника, необхідні компетенції, перелік навчальних заходів, можливі напрями кар'єрного розвитку.

| Індивідуальний план розвитку (PDP) | | | | | |
|------------------------------------|---|---|---|--|-----------------------------------|
| | Позиція | Engineering Manager | | | iD VIRT |
| | Команда | Engineering | | | |
| | Період планування | Q4 2020 - Q1 2021 | | | |
| № | Зона розвитку (компетенції, навички тощо) | Що треба зробити для покращення | Корисна література | Тренінги/семінари/конференції тощо | Які ресурси чи підтримка потрібні |
| 1 | System design & cloud architecture | Пройти сертифікацію AWS Certified Solutions Architect - Associate | | https://www.pluralsight.com/courses/aws-certified-solutions-architect-associate https://www.udemy.com/course/aws-solution-architect-associate/ | |
| 2 | Team management: краще розуміти особисті характеристики, інтереси, мотиви членів команди; враховувати їх при поставленні та відстежуванні завдань | - структурувати власне розуміння команди: створити "профілі" кожного члена команди із його особливостями (що відрізняє його/її від колег), мотиваційними факторами, | Для занурення в тему емоційного лідерства, наприклад, Leadership: The Power of Emotional Intelligence, Daniel Goleman | | коучінг-сесія |
| 3 | Team management: коригувальний зворотній зв'язок | Пройти тренінг з Radical candor | Kim Scott, Radical Candor: How to Get What You Want by Saying What You Mean | | |

Рисунок 3.3 – Зразок шаблону ІПР

4. Формування кадрового резерву

Одним із важливих напрямів розвитку персоналу є створення системи кадрового резерву підприємства. Основною метою якого є підготовка працівників до зайняття вищих посад, забезпечення стабільності управління та зниження ризику кадрового дефіциту.

Основні складові програми професійного розвитку персоналу на досліджуваному підприємстві зведемо у таблицю 3.5:

Таблиця 3.5 – Заходи щодо професійного розвитку персоналу

| Захід | Характеристика | Очікуваний ефект |
|------------------------------|---|---------------------------------------|
| Внутрішні тренінги | Проведення навчальних заходів для працівників | Підвищення професійної компетентності |
| Система наставництва | Адаптація нових працівників | Скорочення періоду адаптації |
| Індивідуальні плани розвитку | Планування професійного зростання | Підвищення мотивації персоналу |
| Формування кадрового резерву | Підготовка працівників до кар'єрного розвитку | Зниження ризику плинності кадрів |

Одним із важливих напрямів удосконалення системи професійного розвитку персоналу ТОВ Фірма «Вікант» є впровадження системи наставництва для нових працівників. Необхідність реалізації даного заходу обумовлена результатами проведеного дослідження, які показали недостатній рівень підтримки професійного розвитку персоналу та потребу працівників у покращенні адаптації й професійної комунікації в колективі. В сучасних умовах функціонування підприємств система наставництва є ефективним інструментом адаптації нових працівників, передачі професійного досвіду та формування позитивного ставлення до компанії. Використання наставництва дозволяє скоротити період адаптації персоналу, зменшити рівень стресу нових працівників та підвищити швидкість їхнього включення у робочі процеси.

Суть системи наставництва полягає у закріпленні за новим працівником більш досвідченого співробітника, який надаватиме підтримку під час адаптаційного періоду, допомагатиме у засвоєнні професійних обов'язків та ознайомленні з корпоративними стандартами підприємства.

Основними завданнями наставника є:

- ознайомлення нового працівника зі структурою підприємства;
- допомога у вивченні посадових обов'язків;
- пояснення внутрішніх правил та стандартів роботи;
- підтримка працівника у період адаптації;
- надання рекомендацій щодо виконання професійних завдань;
- сприяння інтеграції нового працівника у колектив.

Запровадження системи наставництва дозволить підприємству:

- скоротити період адаптації нових працівників;
- знизити ризик звільнення персоналу у перші місяці роботи;
- підвищити рівень професійної підготовки працівників;
- покращити внутрішню комунікацію;
- зміцнити корпоративну культуру підприємства.

Для ефективного впровадження системи наставництва на підприємстві доцільно визначити основні етапи її реалізації, починаючи від відбору наставників і завершуючи оцінюванням результативності програми адаптації працівників. Послідовність впровадження системи наставництва на ТОВ Фірма «Вікант» наведено на рисунку 3.4.

На першому етапі здійснюється відбір працівників, які виконуватимуть функції наставників. Основними критеріями відбору є високий рівень професійної компетентності, достатній досвід роботи, розвинені комунікаційні навички та позитивний авторитет у колективі. Від правильного вибору наставників значною мірою залежить ефективність адаптації нових працівників та якість передачі професійного досвіду.

Другий етап передбачає створення структурованої програми адаптації нового працівника. Програма повинна містити адаптаційний план, перелік основних завдань, графік зустрічей із наставником та критерії оцінювання результатів адаптації. Наявність чіткої програми дозволяє систематизувати процес входження працівника в посаду та зменшити рівень стресу в період адаптації.



Рисунок 3.4 – Етапи впровадження системи наставництва на ТОВ Фірма «Вікант»

На даному етапі наставник супроводжує нового працівника в процесі виконання посадових обов'язків, допомагає у вирішенні робочих питань, програми наставництва сприяє швидшому засвоєнню стандартів роботи, формуванню

професійних навичок та підвищенню впевненості працівника у власних професійних можливостях.

Завершальний етап передбачає оцінювання результативності впровадженої системи наставництва. Для цього пропонується використовувати такі показники, як швидкість адаптації працівника, рівень продуктивності праці, задоволеність нового працівника процесом адаптації, кількість помилок у роботі та ризик звільнення працівника. Аналіз зазначених показників дозволить визначити ефективність системи наставництва та виявити напрями її подальшого вдосконалення.

Отже, впровадження системи наставництва дозволить забезпечити більш ефективну адаптацію нових працівників, підвищити рівень їхньої професійної підготовки та покращити внутрішню комунікацію в колективі. Крім того, реалізація запропонованих заходів сприятиме зниженню ризику плинності кадрів, скороченню періоду адаптації персоналу та підвищенню загальної ефективності системи мотивації працівників підприємства.

Одним із основних економічних результатів впровадження системи наставництва є скорочення періоду адаптації нових працівників. За даними підприємства, середній період адаптації нового працівника становить приблизно 3 місяці. Передбачається, що впровадження системи наставництва дозволить скоротити цей період до 2 місяців. Середня продуктивність одного працівника на підприємстві становить приблизно:

$$P = \frac{D}{N}; \quad (3.3)$$

де:

P – продуктивність одного працівника;

D – місячний дохід підприємства;

N – кількість працівників.

$$P = \frac{17\,398\,9300:12}{468} = 30\,981 \text{ (грн)}.$$

У середньому протягом року на підприємство приймається близько 20 нових працівників. Економічний ефект від скорочення періоду адаптації визначається за формулою:

$$E=N \times P \times T \quad (3.4)$$

де:

E - економічний ефект;

N - кількість нових працівників;

P - середня продуктивність одного працівника за місяць;

T - скорочення періоду адаптації.

Підставивши значення у формулу, отримаємо:

$$E=20 \times 30981 \times 1=619620 \text{ (грн)}$$

Отже, очікуваний економічний ефект від впровадження системи наставництва може становити близько 620 тис. грн на рік.

Крім прямого економічного ефекту, реалізація даного заходу забезпечить підвищення рівня професійної підготовки персоналу, покращення адаптації нових працівників, зниження рівня стресу персоналу, підвищення рівня задоволеності працівників, покращення внутрішнього психологічного клімату в колективі.

Важливо зазначити, що впровадження системи наставництва позитивно впливатиме не лише на процес адаптації персоналу, а й на рівень задоволеності працівників та їхню залученість у діяльність підприємства.

У другому розділі дослідження було встановлено взаємозв'язок між показником eNPS та продуктивністю праці персоналу. У зв'язку з цим підвищення рівня підтримки працівників, покращення внутрішніх комунікацій та професійного розвитку може сприяти зростанню показника eNPS, що своєю чергою позитивно впливатиме на продуктивність праці персоналу та ефективність діяльності підприємства загалом.

РОЗДІЛ 4

БЕЗПЕКА ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ, ОСНОВИ ОХОРОНИ ПРАЦІ

4.1 Вплив діяльності людини на довкілля

У сучасних умовах розвитку суспільства проблема негативного впливу діяльності людини на навколишнє середовище набуває глобального характеру. Стрімкий розвиток промисловості, урбанізація, зростання обсягів виробництва та споживання природних ресурсів призводять до погіршення екологічного стану планети. Сьогодні екологічна криза є однією з найсерйозніших загроз для людства, оскільки наслідки антропогенного впливу дедалі сильніше позначаються на якості життя населення, стані природних ресурсів та екосистем загалом.

Людина є невід'ємною частиною природи, однак саме її господарська діяльність стала основною причиною значної частини сучасних екологічних проблем. Забруднення атмосферного повітря, водних ресурсів, ґрунтів, надмірне використання природних ресурсів, вирубування лісів та накопичення промислових і побутових відходів призводять до порушення природної рівноваги та виникнення екологічних криз.

Екологічні проблеми являють собою негативні зміни стану довкілля, які можуть погіршувати умови життєдіяльності людини та створювати загрозу для її здоров'я і безпеки. Залежно від причин виникнення екологічної кризи поділяють на дві основні групи: ті, що виникають унаслідок природних процесів, та кризи, спричинені антропогенним впливом і нераціональним природокористуванням.

Особливо небезпечними наслідками людської діяльності є вирубування лісів, деградація земель, ерозія ґрунтів, виснаження водних ресурсів та забруднення атмосфери. Масове знищення лісових масивів призводить до порушення водного балансу, збільшення ризику зсувів ґрунту та втрати родючого шару землі. Крім того, інтенсивне використання хімічних речовин у сільському господарстві, накопичення відходів та промислові викиди негативно впливають на екологічний стан територій.

Серед основних екологічних проблем сучасності варто виокремити забруднення атмосферного повітря, виснаження та забруднення поверхневих і підземних вод, деградацію ґрунтів, порушення геологічної структури територій, скорочення біорізноманіття, а також порушення режиму природоохоронних територій. Особливої уваги потребує проблема зміни клімату, яка у XXI столітті стала однією з ключових глобальних загроз. Підвищення середньої температури повітря, танення льодовиків, збільшення кількості природних катастроф та екстремальних погодних явищ є прямими наслідками надмірного антропогенного навантаження на довкілля.

Наслідки людської діяльності вже сьогодні мають масштабний і часто незворотний характер. Забруднення атмосфери спричиняє погіршення якості повітря та збільшення рівня захворюваності населення. Значна частина водних ресурсів є непридатною для споживання через високий рівень забруднення, а великі площі родючих земель втратили свої властивості внаслідок ерозії, засолення або хімічного ураження. Серйозну небезпеку становлять також радіоактивні та токсичні відходи, які можуть зберігати негативний вплив на навколишнє середовище протягом десятків і навіть сотень років.

Крім антропогенних чинників, значну загрозу для людства становлять природні катастрофи, зокрема землетруси, повені, урагани, посухи та лісові пожежі. Однак сучасні наукові дослідження підтверджують, що діяльність людини нерідко посилює масштаби природних катастроф або ускладнює їх наслідки. Наприклад, неконтрольована забудова територій, вирубування лісів та порушення природних екосистем можуть збільшувати ризики підтоплень, зсувів і руйнувань під час стихійних лих.

Одним із прикладів масштабних природних катастроф є землетрус у Непалі, який стався 25 квітня 2015 року та призвів до загибелі понад 7 тисяч осіб і травмування десятків тисяч людей. Значних людських жертв також завдав землетрус у місті Гаосюн у 2016 році. За даними сейсмологів, щороку на Землі відбуваються тисячі землетрусів різної сили, серед яких окремі мають катастрофічні наслідки для населення та інфраструктури.

Сучасний етап розвитку людства потребує переходу до принципів сталого розвитку, які передбачають раціональне використання природних ресурсів, мінімізацію негативного впливу на довкілля та забезпечення екологічної безпеки майбутніх поколінь. Саме тому важливими завданнями сьогодення є впровадження екологічно безпечних технологій, розвиток альтернативної енергетики, підвищення рівня екологічної свідомості населення та посилення міжнародної співпраці у сфері охорони навколишнього середовища.

Не менш серйозною загрозою для людства є забруднення навколишнього середовища, масштаби якого з кожним роком зростають. Однією з найбільших екологічних проблем сучасності є забруднення Світового океану, що посилюється через активний видобуток нафти на морських платформах, аварії танкерів та скидання промислових відходів. Великі нафтові плями негативно впливають на морські екосистеми, знищують флору і фауну та порушують природний баланс водного середовища. Крім того, до океанів потрапляють мільйони тонн хімічних речовин, важких металів і токсичних відходів, серед яких свинець, фосфор та радіоактивні сполуки.

Особливо вразливими є ресурси прісної води. Стічні води промислових підприємств, пестициди, мінеральні добрива та токсичні речовини, зокрема ртуть, миш'як і свинець, потрапляють до річок та озер, забруднюючи джерела питної води. Це негативно позначається на здоров'ї населення, спричиняючи розвиток численних захворювань і погіршення санітарно-епідеміологічної ситуації.

Одним із небезпечних наслідків промислового забруднення є кислотні дощі, які утворюються внаслідок викидів у атмосферу діоксиду сірки та оксидів азоту, що переважно виникають під час роботи теплових електростанцій, заводів і транспортних засобів. Кислотні опади негативно впливають на ліси, водойми та ґрунти, спричиняючи руйнування екосистем і зниження родючості земель.

Суттєвою екологічною проблемою залишається також руйнування озонового шару атмосфери. Ослаблення озонового екрану призводить до збільшення рівня ультрафіолетового випромінювання, яке негативно впливає на здоров'я людей, зокрема підвищує ризик виникнення онкологічних захворювань шкіри. Від

надмірного випромінювання страждають також рослини, тварини та морські організми.

Окремо варто наголосити на руйнівному впливі воєн на навколишнє середовище та людство загалом. Війни призводять не лише до людських жертв, а й до масштабного забруднення територій, руйнування інфраструктури, знищення природних ресурсів і порушення екологічної рівноваги. Особливо актуальним це питання є в сучасних умовах, коли військові дії супроводжуються значними техногенними ризиками, забрудненням ґрунтів, водою та атмосферного повітря.

Негативний вплив людини на довкілля значно посилюється у XX–XXI століттях унаслідок стрімкого розвитку науково-технічного прогресу, урбанізації та індустріалізації. Активне зростання міст, збільшення кількості населення та масштабне використання природних ресурсів призвели до виникнення численних екологічних проблем.

Однією з найгостріших проблем є масове вирубування лісів. Знищення лісових масивів не лише скорочує природне середовище існування багатьох видів тварин і птахів, а й негативно впливає на кліматичні процеси, оскільки ліси виконують важливу функцію поглинання вуглекислого газу та насичення атмосфери киснем. Саме тому ліси часто називають «легенями планети».

Серйозну небезпеку становить забруднення атмосферного повітря вихлопними газами транспорту та промисловими викидами. Щоденно до атмосфери потрапляють значні обсяги оксидів азоту, сірки, вуглецю та інших небезпечних речовин, які погіршують якість повітря та негативно впливають на здоров'я населення.

Негативний вплив на довкілля має й інтенсивна сільськогосподарська діяльність. Розорювання земель, надмірне використання добрив і пестицидів, а також неконтрольований випас худоби призводять до деградації ґрунтів, втрати природних екосистем та накопичення шкідливих речовин у навколишньому середовищі.

Важливою екологічною проблемою є також скидання промислових стічних вод без належного очищення. Потрапляння небезпечних хімічних сполук у

водойми порушує баланс водних екосистем та створює загрозу для водних організмів і людей.

Окремої уваги заслуговує проблема браконьєрства та надмірного використання природних ресурсів. Незаконний вилов риби, винищення рідкісних видів тварин і птахів, а також знищення природних екосистем призводять до порушення екологічного балансу та скорочення біорізноманіття.

Незважаючи на масштабність екологічних проблем, їх негативний вплив можна суттєво зменшити шляхом впровадження сучасних природоохоронних заходів. Для цього необхідним є використання ефективних очисних споруд на підприємствах, державний контроль за вирубуванням лісів і використанням природних ресурсів, розвиток екологічно безпечних технологій та посилення екологічної відповідальності суспільства.

Попри значний негативний вплив людської діяльності на довкілля, існують і позитивні приклади взаємодії людини з природою. До таких заходів належить створення природних заповідників і заказників, які сприяють збереженню рідкісних видів рослин і тварин та охороні природних екосистем.

Важливим напрямом сучасної екологічної політики є використання альтернативних джерел енергії, зокрема енергії сонця, вітру та води. Розвиток відновлюваної енергетики дозволяє зменшити залежність від викопного палива, скоротити обсяги шкідливих викидів та мінімізувати негативний вплив на довкілля.

Крім того, у посушливих регіонах активно використовуються сучасні іригаційні системи, які забезпечують ефективне використання водних ресурсів та створюють умови для розвитку сільського господарства навіть у складних кліматичних умовах.

Таким чином, проблема впливу людини на довкілля є однією з найважливіших глобальних проблем сучасності. Її вирішення потребує комплексного підходу, міжнародної співпраці, впровадження екологічно безпечних технологій та формування високого рівня екологічної свідомості суспільства.

4.2 Проведення інструктажів з охорони праці

Одним із ключових обов'язків роботодавця у сфері охорони праці є організація та забезпечення проведення інструктажів для працівників. Відповідно до вимог законодавства України, зокрема Закону України «Про охорону праці», кожен працівник під час прийняття на роботу та в процесі трудової діяльності зобов'язаний проходити навчання й інструктажі з питань охорони праці. Працівники, які не пройшли відповідний інструктаж або перевірку знань, не допускаються до виконання робіт.

Система інструктажів з охорони праці спрямована на забезпечення безпечних умов праці, попередження виробничого травматизму та формування у працівників навичок безпечної поведінки під час виконання професійних обов'язків. Крім ознайомлення з правилами охорони праці, працівники також проходять навчання з надання домедичної допомоги потерпілим у разі нещасних випадків, а також щодо правил поведінки під час аварійних ситуацій, пожеж, надзвичайних подій і стихійних лих.

Залежно від часу проведення, мети та характеру інструктажі з охорони праці поділяються на такі види: вступний, первинний, повторний, позаплановий та цільовий.

Вступний інструктаж проводиться для всіх працівників, які приймаються на постійну або тимчасову роботу, незалежно від їхньої освіти, посади чи стажу роботи. Також його проходять працівники інших організацій, які залучаються до виконання робіт на підприємстві, учні та студенти, що проходять виробничу практику або професійне навчання, а також екскурсанти у разі відвідування підприємства.

Проведення вступного інструктажу покладається на спеціаліста служби охорони праці або іншу уповноважену особу, яка пройшла відповідне навчання та перевірку знань з питань охорони праці у встановленому законодавством порядку. Як правило, інструктаж проводиться у спеціально обладнаному кабінеті охорони праці із використанням сучасних технічних засобів навчання, наочних матеріалів, відеопрезентацій та інформаційних стендів.

Програма вступного інструктажу розробляється службою охорони праці з урахуванням специфіки діяльності підприємства та затверджується керівником організації. У сучасних умовах дедалі більше підприємств використовують цифрові технології для проведення інструктажів, зокрема електронні навчальні платформи, онлайн-тестування та інтерактивні модулі навчання, що дозволяє підвищити ефективність засвоєння інформації працівниками.

Факт проведення вступного інструктажу обов'язково фіксується у журналі реєстрації вступного інструктажу з питань охорони праці, а також у документах щодо прийняття працівника на роботу. Це є важливою складовою системи контролю за дотриманням вимог охорони праці на підприємстві.

Первинний інструктаж проводиться безпосередньо на робочому місці перед початком самостійної роботи працівника. Його метою є ознайомлення працівника з особливостями виконання конкретних виробничих процесів, правилами безпечної експлуатації обладнання, можливими небезпечними факторами та порядком дій у разі виникнення аварійної ситуації.

Повторний інструктаж проводиться періодично з метою закріплення знань працівників з питань охорони праці та контролю рівня їх обізнаності щодо безпечних методів роботи. Позаплановий інструктаж здійснюється у випадках зміни технологічних процесів, впровадження нового обладнання, порушення працівником вимог охорони праці або після виникнення нещасних випадків чи аварійних ситуацій.

Цільовий інструктаж проводиться у разі виконання разових робіт, ліквідації наслідків аварій, стихійних лих або виконання робіт підвищеної небезпеки. Особлива увага при цьому приділяється інформуванню працівників про потенційні ризики та способи їх мінімізації.

Таким чином, система інструктажів з охорони праці є важливим елементом управління безпекою праці на підприємстві. Її ефективне функціонування сприяє зниженню рівня виробничого травматизму, попередженню професійних захворювань та створенню безпечних умов праці для працівників.

Первинний інструктаж проводиться безпосередньо на робочому місці до початку виконання працівником своїх професійних обов'язків. Його проходять усі новоприйняті працівники незалежно від форми працевлаштування – постійної чи тимчасової, а також працівники, яких переводять до іншого структурного підрозділу підприємства або доручають виконання нових для них видів робіт. Крім того, первинний інструктаж є обов'язковим для відряджених працівників інших підприємств, якщо вони безпосередньо беруть участь у виробничому процесі.

На вітчизняних підприємствах первинний інструктаж також проводиться для учнів, студентів, курсантів та слухачів професійних навчальних закладів перед початком виробничого або професійного навчання. Особлива увага приділяється проведенню інструктажу перед виконанням практичних завдань, які передбачають використання обладнання, інструментів, механізмів чи різних матеріалів.

Первинний інструктаж може здійснюватися індивідуально або для групи працівників однієї професії. Його зміст формується відповідно до чинних на підприємстві інструкцій з охорони праці та враховує специфіку виконуваних робіт, особливості технологічного процесу й потенційні виробничі ризики.

Важливим елементом системи охорони праці є повторний інструктаж, який проводиться безпосередньо на робочому місці з метою закріплення знань працівників щодо безпечних методів виконання робіт. Він може здійснюватися як індивідуально, так і для груп працівників, які виконують аналогічні виробничі завдання. Обсяг і зміст повторного інструктажу зазвичай відповідають програмі первинного інструктажу.

Періодичність проведення повторного інструктажу визначається вимогами нормативно-правових актів з охорони праці та особливостями умов праці на конкретному підприємстві. Для робіт із підвищеною небезпекою повторний інструктаж проводиться не рідше одного разу на три місяці, тоді як для інших видів робіт – не рідше одного разу на шість місяців. У сучасних умовах українські підприємства дедалі частіше поєднують традиційні форми інструктажів із використанням електронних платформ навчання та тестування знань працівників.

Позаплановий інструктаж проводиться у випадках, коли виникає необхідність додаткового ознайомлення працівників із вимогами безпеки праці. Зокрема, його проведення є обов'язковим при введенні нових або переглянутих нормативно-правових актів з охорони праці, внесенні змін до технологічних процесів, модернізації обладнання, заміні інструментів чи матеріалів, що можуть впливати на рівень виробничої безпеки.

Крім цього, позаплановий інструктаж проводиться у разі порушення працівниками вимог охорони праці, якщо такі порушення призвели або могли призвести до травмування, аварій, пожеж чи інших небезпечних ситуацій. Також необхідність у його проведенні виникає після тривалої перерви у роботі працівника: для робіт підвищеної небезпеки – понад 30 календарних днів, а для інших видів робіт – понад 60 днів.

Позаплановий інструктаж може проводитися як індивідуально, так і для груп працівників однієї спеціальності. Його зміст визначається окремо для кожного випадку залежно від причин, які зумовили необхідність його проведення.

Окремим видом є цільовий інструктаж, який проводиться перед виконанням разових або особливо небезпечних робіт. В українській практиці охорони праці такий інструктаж є обов'язковим під час ліквідації наслідків аварій, стихійних лих, надзвичайних ситуацій, а також перед виконанням робіт, для яких відповідно до законодавства необхідне оформлення наряду-допуску, наказу чи спеціального розпорядження.

Таким чином, система інструктажів з охорони праці на підприємствах України є важливою складовою забезпечення безпеки працівників. Її ефективне функціонування дозволяє мінімізувати ризики виробничого травматизму, підвищити рівень обізнаності персоналу щодо безпечних методів праці та забезпечити дотримання вимог чинного законодавства у сфері охорони праці.

Цільовий інструктаж проводиться як індивідуально з окремим працівником, так і з групою працівників залежно від характеру та специфіки робіт, які необхідно виконати. Обсяг і зміст такого інструктажу визначаються безпосередньо видом

робіт, рівнем їх безпеки, умовами виконання та можливими виробничими ризиками.

Проведення первинного, повторного, позапланового та цільового інструктажів на підприємствах покладається на безпосереднього керівника робіт, зокрема начальника структурного підрозділу, майстра або іншу відповідальну особу. У випадку використання найманої праці фізичною особою проведення інструктажів забезпечує роботодавець.

Після завершення інструктажу обов'язково здійснюється перевірка знань працівників щодо вимог охорони праці. Така перевірка може проводитися у формі усного опитування, тестування із застосуванням технічних засобів або шляхом практичної перевірки навичок безпечного виконання робіт. Оцінювання знань проводить особа, яка безпосередньо здійснювала інструктаж.

У разі отримання незадовільних результатів перевірки знань після проходження первинного, повторного чи позапланового інструктажу працівник зобов'язаний протягом десяти днів повторно пройти інструктаж і перевірку знань. Такий підхід дозволяє підвищити рівень безпеки праці та зменшити ризик виникнення виробничого травматизму.

Особливі вимоги встановлені щодо цільового інструктажу. Якщо працівник не продемонстрував належного рівня знань після його проходження, допуск до виконання робіт не надається. При цьому повторна перевірка знань без проведення нового інструктажу законодавством не допускається.

Факт проведення первинного, повторного, позапланового та цільового інструктажів, а також допуск працівника до виконання робіт, обов'язково фіксується у журналі реєстрації інструктажів з питань охорони праці на робочому місці. Відповідно до вимог українського законодавства сторінки такого журналу мають бути пронумеровані, прошнуровані та засвідчені печаткою підприємства.

У випадках виконання робіт підвищеної безпеки, для яких необхідне оформлення наряду-допуску, проведення цільового інструктажу може реєструватися безпосередньо у самому наряді-допуску. У такій ситуації внесення додаткового запису до журналу реєстрації інструктажів не є обов'язковим.

На підприємствах України роботодавець також має право затверджувати перелік посад і професій працівників, які можуть бути звільнені від проходження повторного інструктажу. До такого переліку, як правило, включаються працівники, діяльність яких не пов'язана з обслуговуванням обладнання, машин, механізмів, використанням інструментів, переробкою сировини чи виконанням робіт підвищеної небезпеки.

У сучасних умовах особливого значення набуває цифровізація системи охорони праці на українських підприємствах. Багато компаній поступово впроваджують електронні журнали інструктажів, онлайн-навчання та автоматизовані системи контролю проходження навчання з охорони праці. Це дозволяє підвищити ефективність контролю за дотриманням вимог безпеки, своєчасно оновлювати знання працівників та забезпечувати відповідність сучасним стандартам організації безпечної праці.

Таким чином, проведення інструктажів з охорони праці є важливою складовою системи управління безпекою праці на підприємствах України. Своєчасне та якісне навчання працівників сприяє запобіганню виробничому травматизму, підвищенню рівня професійної безпеки та створенню належних умов праці.

ВИСНОВКИ

У першому розділі дипломної роботи було досліджено теоретичні основи мотивації персоналу на підприємстві, визначено її сутність, роль та значення у системі управління сучасною організацією. Встановлено, що мотивація є одним із ключових елементів ефективного управління персоналом та було встановлено, що найбільш ефективними є комплексні мотиваційні системи, які поєднують матеріальні та нематеріальні стимули, забезпечуючи як задоволення базових потреб працівників, так і їх професійний розвиток, самореалізацію та підвищення рівня залученості до діяльності підприємства.

У другому розділі дипломної роботи було проведено комплексний аналіз підприємства ТОВ Фірма «Вікант» - одного із провідних підприємств України у сфері реалізації металопрокату та супутніх послуг. Аналіз фінансово-економічних показників підприємства засвідчив позитивну динаміку доходів упродовж 2023-2025 років. У роботі було досліджено кадровий потенціал підприємства та встановлено, що чисельність персоналу має тенденцію до зростання. Позитивна динаміка середньої заробітної плати свідчить про використання підприємством інструментів матеріального стимулювання персоналу. Водночас встановлено, що сучасні умови функціонування підприємств потребують посилення ролі нематеріальної мотивації, розвитку корпоративної культури, професійного навчання та індивідуалізованого підходу до управління працівниками.

Особливу увагу в дослідженні було приділено аналізу взаємозв'язку між рівнем залученості працівників та продуктивністю праці. У результаті проведеного кореляційного аналізу встановлено наявність дуже сильного прямого зв'язку між рівнем eNPS та продуктивністю праці персоналу (коефіцієнт кореляції 0,994). Це підтверджує, що підвищення рівня задоволеності, лояльності та залученості працівників безпосередньо впливає на результати діяльності підприємства. У межах дослідження було проведено анкетування працівників підприємства з метою визначення основних факторів, які найбільше впливають на рівень їхньої мотивації

та задоволеності працею. Результати засвідчили, що для працівників найбільш важливими є не лише матеріальні стимули, а й нематеріальні фактори мотивації: визнання досягнень, професійний розвиток, кар'єрні можливості, якісний зворотний зв'язок та підтримка з боку керівництва.

Також у роботі було запропоновано комплекс заходів, спрямованих на розвиток нематеріальної мотивації. Зокрема, запропоновано впровадження системи нематеріального визнання працівників, яка передбачає реалізацію програми «Працівник місяця», розвиток системи внутрішніх подяк, регулярного зворотного зв'язку між працівниками та керівниками, а також організацію корпоративних заходів і підтримку внутрішніх комунікацій. Розрахунки показали, що загальні витрати на реалізацію запропонованих заходів становитимуть близько 50 тис. грн на рік, тоді як прогнозований економічний ефект від зниження рівня плинності кадрів може становити близько 100 тис. грн щорічно.

У роботі запропоновано програму розвитку працівників, яка включає проведення внутрішніх тренінгів, професійних семінарів, впровадження системи наставництва, формування індивідуальних планів розвитку. Встановлено, що реалізація зазначених заходів сприятиме підвищенню професійної компетентності працівників, покращенню адаптації персоналу та зниженню ризику плинності.

Важливим елементом удосконалення системи мотивації стало впровадження системи наставництва для нових працівників. Визначено основні етапи реалізації програми, критерії відбору наставників та показники оцінювання ефективності адаптації персоналу. Розрахований економічний ефект від скорочення періоду адаптації нових працівників становить близько 620 тис. грн на рік, що свідчить про високу ефективність запропонованого заходу.

Таким чином, результати проведеного дослідження підтвердили, що вдосконалення системи мотивації персоналу компанії потребує комплексного підходу, який поєднуватиме матеріальні та нематеріальні інструменти стимулювання працівників. Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню рівня задоволеності персоналу, зростанню продуктивності праці та підвищенню ефективності діяльності підприємства загалом.

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Амоша О. І., Єськов О. Л., Дарченко Н. Д. Мотивація персоналу підприємства в ринкових умовах. НАН України. Інст економіки промисловості. Донецьк: Інст економіки промисловості, 2011. 199 с.
2. Бериславська Г. В., Крутій І. А. Мотивація управлінського персоналу в сучасних економічних умовах. Вісник Хмельницького національного університету. 2018. № 6. Том 2. С. 217220.
3. Гарматюк О. О. Людський ресурс: новітність у сучасних підходах / Оксана Олегівна Гарматюк, В. М. Карп // Матеріали XII Міжнародної науково-практичної конференції молодих учених та студентів „Актуальні задачі сучасних технологій“, 6-7 грудня 2023 року. — Т. : ФОП Паляниця В. А., 2023. - С. 338–339.
4. Колот А.М. Мотивація та мотиваційний процес на промисловому підприємстві: сучасне розуміння, основні положення. Вісник Національного технічного університету "ХПІ". Серія: Технічний прогрес та ефективність виробництва. 2014. № URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vcpitp_2014_64_9.
5. Котовська І. Залученість персоналу та її вплив на розвиток компанії. Соціально-економічні проблеми і держава. 2025. Вип. 1 (32). С. 113-122. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2025/25kivtcd.pdf>
6. Котовська, І. (2026). HR-аналітика як складова системи управління персоналом: оцінка впливу на ефективність управлінських рішень. Економіка та суспільство, (84). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-84-201>
7. Лещенко Л. О. Мотивація праці як фактор підвищення прибутковості виробництва. Ефективна економіка.
8. Лукашевич М. П. Людина у ринковому суспільстві: сучасний соціологічний дискурс. Ринок праці та зайнятості населення: проблеми теорії та виклики практики: колективна монографія. Київ: ІПК ДСЗУ, 2010. С. 118–128.
9. Луциків І.В., Котовська І.В. Сучасні проблеми організаційного й кадрового забезпечення органів публічної влади в Україні. Актуальні проблеми

публічного управління та адміністрування : колект. монографія / за заг. ред. Кирич Н. Б. Тернопіль: ФОП Паляниця В. А., 2020. С. 86-106.

10. Мельник П. І., Зелена М. І. Корпоративна культура як чинник успішності компанії. Причорноморські економічні студії. 2016. Випуск 4. С. 67-70.

URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2016_4_16.

11. Науменко Н. М. Параметри організаційної культури, що впливають на конкурентоспроможність підприємства. Економіка і менеджмент культури. 2013. № 2. С. 34–40.

12. Олійник Т. Г. Мотивація як спосіб підвищення продуктивності праці на аграрних підприємствах. Ефективна економіка. 2018. № 3.

URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6174>.

13. Поплавська О. М., Кононенко Т. С. Мотивація та задоволеність працівників: аналіз, ризики, шляхи вдосконалення. Бізнес Інформ. 2021. №5. С. 378–384. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222445920215378384>.

14. Самойленко О. ТОП-методи нематеріальної мотивації колективу. URL: <https://performia.com.ua/ua/top-metodyi-nematerialnoy-motivatsii-kollektiva/>

15. Семенчук Т.Б., Гусак О.А. Особливості системи мотивації працівників транспортних підприємств. Економіка і управління. 2020. Випуск 47. С. 1522. URL: <https://em.duit.in.ua/index.php/home/article/view/29/31>.

16. Смачило В. В., Шуміло О. С., Попова Є. В. Управління персоналом підприємств крізь призму теорії поколінь. Ефективна економіка. 2020. № 3. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/3_2020/71.pdf.

17. Шлепаков А. М., Бугуцький О. А. Мотивація праці та формування ринку робочої сили. Київ: Урожай, 2013. 416 с.

18. Шпикуляк О.Г. Менеджмент персоналу та мотивація праці в аграрних підприємствах: дис. ... канд. екон. наук: 08.06.01. Національний науковий центр «Інститут аграрної економіки». Київ, 2014. 244 с.

19. Ядранський Д. М. Мотивація праці як складова економічної стратегії підприємства: дис. ... канд. екон. наук: 08.02.03. Дніпропетровський унт економіки та права. Дніпропетровськ, 2014. 235 с.