МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кафедра **Управління персоналом і економіка праці**

Допущено до захисту
Завідувач кафедри
д.е.н., с.н.с. Познанська І.В. _____
(підпис)
"___" _____ 2026 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня бакалавра
зі спеціальності **051 «Економіка»**
за освітньою програмою професійного спрямування
«Економіка та управління в HR-індустрії»
(назва бакалаврської програми)

на тему: **«Удосконалення системи мотивації персоналу як інструмент підвищення економічної ефективності підприємства»** *(на прикладі ОК «АРТ ВІЛЛЬ»)*

Виконавець: студент ФЕУП, групи 43
_____Люшняк Анна Ігорівна
прізвище, ім'я, по батькові)
_____
/підпис/

Науковий керівник:
_____д.е.н., професор_____
(науковий ступінь, вчене звання)

_____Познанська Інна Володимирівна
(прізвище, ім'я, по батькові) /підпис/

ОНЕУ – 2026

АНОТАЦІЯ

Люшняк А.Л.

«Удосконалення системи мотивації персоналу як інструмент підвищення економічної ефективності підприємства»

(на прикладі ОК «АРТ ВІЛЛЬ»)

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра зі спеціальності 051 «Економіка» за освітньою програмою **«Економіка та управління в HR-індустрії»**

Одеський національний економічний університет, Одеса, 2026.

Кваліфікаційна робота бакалавра складається з трьох розділів.

Об’єктом дослідження є сучасна ситуація системи мотивації

У роботі досліджено сутність і значення системи мотивації персоналу, розглянуто основні теорії мотивації та їх застосування в управлінні персоналом. Визначено вплив рівня мотивації працівників на ефективність діяльності підприємства. Проведено аналіз діяльності ОК «АРТ ВІЛЛЬ», досліджено систему управління персоналом та оцінено дію існуючих мотиваційних механізмів. За результатами дослідження запропоновано заходи щодо вдосконалення матеріальної та нематеріальної мотивації.

Ключові слова: мотивація персоналу, управління персоналом, економічна ефективність.

ANNOTATION

Liushnyak Anna

"Improving the Personnel Motivation System as a Tool for Increasing Enterprise Economic Efficiency"

(on the example of “ART VILLE” Service Cooperative)

Qualification Thesis submitted for the Bachelor's Degree in Specialty 051 "Economics" under the Educational and Professional Program **"Economics and Management in the HR Industry".**

Odessa National Economic University, Odesa, 2026.

The bachelor's qualification thesis consists of three chapters.

The object of the research is the current state of the personnel motivation system.

The thesis examines the essence and significance of the personnel motivation system, considers the main theories of motivation and their application in human resource management. The influence of employee motivation on the efficiency of enterprise performance is determined. An analysis of the activities of ART VILLE Service Cooperative was conducted, the personnel management system was investigated, and the effectiveness of the existing motivational mechanisms was assessed. Based on the results of the study, measures aimed at improving both material and non-material motivation were proposed.

Keywords: personnel motivation, human resource management, economic efficiency.

ЗМІСТ

ВСТУП 3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТА ЇЇ ВПЛИВ НА ЕКОНОМІЧНУ ЕФЕКТИВНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА 6
1.1. Сутність та значення системи мотивації персоналу в сучасних умовах господарювання 6
1.2. Основні теорії мотивації та їх застосування в управлінні персоналом 14
1.3. Взаємозв'язок мотивації персоналу та економічної ефективності підприємства 27
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТА ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОК «АРТ ВІЛЛЬ» 32
2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика ОК «АРТ ВІЛЛЬ» 32
2.2. Аналіз системи управління персоналом ОК «АРТ ВІЛЛЬ» 39
2.3. Аналіз впливу системи мотивації на показники економічної ефективності діяльності ОК «АРТ ВІЛЛЬ» 46
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ОК «АРТ ВІЛЛЬ» 53
3.1. Формування пропозицій щодо вдосконалення матеріальної мотивації персоналу 53
3.2. Впровадження сучасних підходів до управління мотивацією персоналу 58
3.3. Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів 62
ВИСНОВКИ 68
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 74
ДОДАТКИ 80

ВСТУП

У сучасних умовах розвитку ринкової економіки та посилення конкурентної боротьби одним із ключових чинників забезпечення стабільного функціонування і розвитку підприємств виступає ефективне управління персоналом. Саме людські ресурси є основою формування конкурентних переваг підприємства, оскільки від рівня професійної підготовки, зацікавленості працівників у результатах праці та їх продуктивності значною мірою залежить ефективність господарської діяльності суб'єкта господарювання. У зв'язку з цим особливої актуальності набуває проблема формування та вдосконалення системи мотивації персоналу, яка сприяє підвищенню трудової активності працівників, покращенню результатів їхньої діяльності та досягненню стратегічних цілей підприємства.

В умовах економічної нестабільності, цифровізації бізнес-процесів, зростання вимог працівників до умов праці та професійного розвитку підприємства змушені постійно переглядати підходи до управління персоналом. Традиційні методи стимулювання праці вже не забезпечують необхідного рівня залученості працівників, тому особливо важливим є впровадження сучасних інструментів матеріальної та нематеріальної мотивації. Ефективна система мотивації дозволяє не лише підвищити продуктивність праці, але й знизити плинність кадрів, покращити психологічний клімат у колективі та забезпечити зростання економічної ефективності діяльності підприємства.

Проблемам мотивації персоналу присвячено праці багатьох вітчизняних і зарубіжних науковців, серед яких: А. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. МакКлелланд, В. Врум, К. Альдерфер, Л. Балабанова, А. Колот, О. Грішнова, С. Цимбалюк та інші. Незважаючи на значну кількість наукових досліджень, питання вдосконалення систем мотивації персоналу відповідно до сучасних умов господарювання залишаються актуальними та потребують подальшого вивчення, особливо на рівні конкретних підприємств.

Метою дипломної роботи є дослідження теоретичних та практичних аспектів функціонування системи мотивації персоналу та розробка пропозицій щодо її вдосконалення як інструменту підвищення економічної ефективності підприємства на прикладі ОК «АРТ ВІЛЛЬ».

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

– дослідити сутність та значення системи мотивації персоналу в сучасних умовах господарювання;

– розглянути основні теорії мотивації та особливості їх застосування в управлінні персоналом;

– визначити взаємозв'язок між мотивацією персоналу та економічною ефективністю діяльності підприємства;

– надати організаційно-економічну характеристику ОК «АРТ ВІЛЛЬ»;

– проаналізувати систему управління персоналом на підприємстві;

– оцінити вплив існуючої системи мотивації на показники економічної ефективності діяльності ОК «АРТ ВІЛЛЬ»;

– розробити пропозиції щодо вдосконалення матеріальної мотивації персоналу;

– обґрунтувати впровадження сучасних підходів до управління мотивацією працівників;

– здійснити оцінку економічної ефективності запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процес вдосконалення системи управління персоналом на підприємстві.

Предметом дослідження є система мотивації персоналу як інструмент підвищення економічної ефективності діяльності підприємства.

У процесі дослідження були використані такі методи: аналізу і синтезу – для вивчення теоретичних аспектів мотивації персоналу; системного підходу – для дослідження взаємозв'язку між мотивацією та економічною ефективністю; економіко-статистичного аналізу – для оцінки діяльності підприємства та показників ефективності; порівняльного аналізу – для виявлення переваг і недоліків існуючої системи мотивації; графічного методу

– для наочного відображення результатів дослідження; розрахункового методу – для визначення економічного ефекту від запропонованих заходів.

Інформаційною базою дослідження стали законодавчі та нормативно-правові акти України, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, статистичні матеріали, фінансова та внутрішня документація ОК «АРТ ВІЛЛЬ», а також інформаційні ресурси мережі Інтернет.

Практичне значення отриманих результатів полягає у розробці конкретних рекомендацій щодо вдосконалення системи мотивації персоналу ОК «АРТ ВІЛЛЬ», впровадження яких сприятиме підвищенню продуктивності праці, зростанню зацікавленості працівників у результатах діяльності, покращенню показників економічної ефективності та зміцненню конкурентних позицій підприємства.

Структура та обсяг роботи. Обсяг роботи становить 84 сторінки, список із 47 літературних джерел і 2 додатки. Робота містить 27 таблиць і 3 рисунки.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТА ЇЇ ВПЛИВ НА ЕКОНОМІЧНУ ЕФЕКТИВНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та значення системи мотивації персоналу в сучасних умовах господарювання

Одним із ключових напрямів підвищення продуктивності праці та забезпечення належної якості виконуваних робіт є цілеспрямований вплив на трудову поведінку персоналу. У практиці управління персоналом традиційно застосовувалися різноманітні методи такого впливу, зокрема матеріальне стимулювання, адміністративний тиск, система дисциплінарних стягнень, а також зниження преміальних виплат. Попри це, на багатьох вітчизняних підприємствах і сьогодні зберігається орієнтація саме на такі підходи, хоча сучасні наукові дослідження доводять значно вищу ефективність узгодження інтересів працівників і роботодавців.

Таким чином, управління трудовими процесами доцільно здійснювати на засадах партнерства та взаємної згоди. У межах будь-якого підприємства функціонують дві основні сторони − роботодавець і персонал, між якими необхідно досягти балансу інтересів для забезпечення ефективної діяльності [1, с.72-82]. Об’єднувальним чинником виступає праця, що розглядається як сукупність інтелектуальних і фізичних зусиль, спрямованих на досягнення певного результату з метою задоволення матеріальних і нематеріальних потреб. Водночас результати трудової діяльності сприймаються цими сторонами по-різному, що зумовлює необхідність ефективної системи мотивації.

Задоволення потреб працівників реалізується через механізм мотивації, яку доцільно трактувати як сукупність внутрішніх і зовнішніх факторів, що активізують діяльність людини, формують її поведінку та визначають рівень зацікавленості у досягненні поставлених цілей [1, с.72-82].

У науковій літературі існують різні підходи до визначення сутності мотивації. Так, А. Єгоршин розглядає мотивацію як процес спонукання індивіда до здійснення дій для досягнення визначених цілей. При цьому підкреслюється індивідуальний характер мотиваційного впливу та його залежність від численних чинників, включаючи зворотний зв'язок [2, с.98]. Г. Дмитренко трактує мотивацію як процес активізації діяльності та взаємодії задля досягнення як особистих, так і організаційних цілей. Подібної позиції дотримується і А. Колот, який визначає мотивацію як систему внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, що визначають поведінку працівника, спрямовують її та формують орієнтацію на досягнення результатів [3, с.30].

У процесі управління персоналом важливим є чітке розмежування понять «система мотивування» та «мотиваційний механізм». Система мотивування являє собою структурований комплекс взаємопов'язаних елементів, які об'єднують різні групи мотивів у логічно впорядковану сукупність.

Згідно з науковими підходами, у структурі системи мотивування доцільно виділяти матеріальні, соціальні та духовно-інтелектуальні мотиви. При цьому сама система характеризується відносною стабільністю параметрів. Натомість мотиваційний механізм є більш динамічною категорією та відображає процес реалізації мотивації у практичній діяльності.

Мотиваційний механізм можна визначити як сукупність інструментів і важелів, за допомогою яких потенційні мотиви трансформуються у реальну поведінку працівників. Він забезпечує перехід від можливості до фактичної дії, формуючи безперервний циклічний процес взаємодії стимулів, цінностей, очікувань і поведінкових реакцій. У контексті економічної мотивації цей механізм виступає як інструмент реалізації соціально-економічних функцій праці, забезпечуючи їх відтворення на різних рівнях господарювання.

Отже, мотиваційний механізм доцільно розглядати як комплекс економічних, соціальних і психологічних інструментів впливу, які формують і підсилюють трудову активність персоналу. Його важливою характеристикою

є гнучкість і здатність до адаптації, що дозволяє ефективно управляти мотиваційними процесами та формувати нові стимули до праці.

У практиці діяльності зарубіжних компаній, досвід яких доцільно адаптувати до умов вітчизняної економіки, значна увага приділяється формуванню системи оплати праці на основі так званого «прайсу компетенцій» [4, с.203]. Такий підхід передбачає встановлення рівня заробітної плати відповідно до професійних знань, навичок і компетентностей працівника, що забезпечує справедливість винагороди та враховує динамічні зміни ринкового середовища, не потребуючи значних витрат на впровадження.

Таблиця 1.1

Порівняльна характеристика системи мотивування та мотиваційного механізму

Критерій	Система мотивування	Мотиваційний механізм
Сутність	Сукупність структурованих мотивів	Інструментарій реалізації мотивації
Характер	Відносно стабільний	Динамічний
Основні елементи	Матеріальні, соціальні, духовні мотиви	Стимули, важелі, інструменти впливу
Функція	Формування мотиваційної бази	Перетворення мотивів у поведінку
Рівень впливу	Потенційний	Реальний (практичний)
Гнучкість	Обмежена	Висока

Джерело: складено автором на основі [4, с.204-205]

Порівняльний аналіз системи мотивування та мотиваційного механізму свідчить про їх взаємодоповнювальний характер у процесі управління персоналом. Система мотивування формує основу для виникнення трудових мотивів, забезпечуючи їх структуризацію та впорядкування. Водночас мотиваційний механізм виступає інструментом практичної реалізації цих мотивів, трансформуючи їх у конкретні дії працівників.

Встановлено, що система мотивування характеризується відносною стабільністю, тоді як мотиваційний механізм є більш гнучким і адаптивним до змін зовнішнього та внутрішнього середовища. Це зумовлює необхідність їх

комплексного використання на підприємстві для досягнення максимального ефекту [5, с.400].

Таким чином, ефективне управління трудовою діяльністю можливе лише за умови гармонійного поєднання структурованої системи мотивів і дієвого механізму їх реалізації, що сприяє підвищенню продуктивності праці та економічної результативності підприємства.

Відповідно до концепції «прайсу компетенцій», формування посадового окладу базується на сукупності професійних характеристик працівника, кожна з яких має визначену вартісну оцінку. До переліку ключових компетенцій включаються знання, навички та вміння, необхідні для ефективного виконання професійних обов'язків і відповідні вимогам до еталонного спеціаліста певного рівня. Формування такого переліку може здійснюватися на основі аналізу діяльності найбільш результативних працівників, дослідження відповідного сегмента ринку праці, а також з урахуванням потреб споживачів продукції або послуг підприємства [6, с.50-52]. Водночас система компетенцій є відкритою до змін, що дозволяє доповнювати її новими елементами відповідно до стратегічних напрямів розвитку організації та змін ринкової кон'юнктури.

Шляхом регулювання вартості окремих компетенцій, а також визначення термінів їх освоєння та підтвердження, керівництво підприємства отримує можливість цілеспрямовано впливати на процес формування кадрового потенціалу. Важливим аспектом при встановленні базових окладів є врахування середнього рівня оплати праці відповідних фахівців на ринку, що забезпечує конкурентоспроможність підприємства як роботодавця [6, с.50-52].

Пряме матеріальне стимулювання праці передбачає встановлення заробітної плати та преміальних виплат залежно від результатів діяльності працівника. При цьому система нарахування базується на комплексі показників, серед яких ключовими є рівень досягнення поставлених цілей, індивідуальна та загальна результативність, а також величина базового окладу.

Важливе місце в системі матеріального стимулювання займає непряме матеріальне заохочення, що реалізується у формі соціального або компенсаційного пакета. Його наповнення залежить від посади працівника, рівня кваліфікації, досвіду та авторитету в колективі [6, с.50-52]. У вітчизняній практиці така система, як правило, обмежується законодавчо встановленими гарантіями, зокрема оплатою тимчасової непрацездатності, щорічних відпусток, соціальних відпусток, а також обов'язковими страховими внесками. Це свідчить про недостатній рівень розвитку даного інструменту мотивації.

Серед ефективних, але недостатньо поширених в Україні інструментів стимулювання варто виділити участь працівників у прибутках підприємства. Даний підхід базується на концепції управління за результатами, що передбачає встановлення прямого зв'язку між досягненням стратегічних цілей підприємства та матеріальним заохоченням персоналу.

Практична реалізація участі у прибутках може здійснюватися у двох основних формах: через регулярні грошові виплати або шляхом формування відкладених виплат [6, с.50-52]. У першому випадку працівники отримують додаткові доходи залежно від фінансових результатів діяльності підприємства. У другому − кошти акумулюються на спеціальних рахунках протягом визначеного періоду та можуть використовуватися для придбання корпоративних прав, що сприяє підвищенню зацікавленості працівників у довгостроковому розвитку підприємства.

У практиці управління персоналом також виникають ситуації, коли проблема мотивації має індивідуальний характер. У таких випадках доцільним є застосування персоналізованих підходів до стимулювання працівників. Зокрема, ефективними інструментами виступають постановка чітких і досяжних цілей, зміна поведінкових моделей та підвищення кваліфікації [7, с.300].

Метод постановки цілей ґрунтується на залученні працівників до процесу визначення власних завдань, що сприяє підвищенню рівня їхньої

відповідальності та зацікавленості у результатах праці. Важливою умовою ефективності даного підходу є наявність системи зворотного зв'язку, яка дозволяє оцінювати ступінь досягнення поставлених цілей [7, с.301].

Модифікація поведінки передбачає стимулювання бажаних дій шляхом позитивного підкріплення, тоді як небажані дії залишаються без заохочення. Практика доводить, що визнання та позитивна оцінка результатів діяльності є більш ефективними, ніж застосування санкцій.

У випадках, коли проблема мотивації має системний характер, доцільно переглянути організацію праці. Оптимізація структури роботи може забезпечити підвищення ефективності діяльності без необхідності суттєвого впливу на поведінку працівників.

Одним із сучасних підходів до стимулювання є система оцінки заслуг, відповідно до якої рівень винагороди визначається залежно від індивідуального внеску працівника. Оцінювання здійснюється за такими критеріями, як якість обслуговування клієнтів, обсяг реалізованої продукції, рівень професійної майстерності, ініціативність, самостійність у роботі та взаємовідносини в колективі.

Незважаючи на поширеність матеріальних стимулів, нематеріальна мотивація відіграє ключову роль у забезпеченні довгострокової ефективності діяльності персоналу. Вона сприяє розкриттю потенціалу працівників, формує їхню лояльність та підвищує рівень задоволеності працею [8, с.168-172]. Для працівників важливим є не лише рівень оплати праці, а й соціально-психологічний клімат у колективі, рівень визнання їхніх досягнень, можливість самореалізації та участі у прийнятті рішень. Водночас традиційні форми нематеріального стимулювання, такі як грамоти чи подяки, у сучасних умовах є недостатньо ефективними та потребують модернізації.

При формуванні системи мотивації доцільно враховувати подвійний характер людини як біологічної та соціальної істоти. З одного боку, її діяльність спрямована на задоволення базових фізіологічних і соціальних потреб, таких як безпека та приналежність до колективу. З іншого − значну

роль відіграють потреби вищого рівня, пов’язані із самореалізацією, розвитком здібностей, підвищенням освітнього рівня та досягненням особистісного зростання.

Таблиця 1.2

Форми та інструменти мотивації працівників на підприємстві

Вид мотивації	Основні інструменти	Характер впливу	Результат
Пряме матеріальне стимулювання	Заробітна плата, премії	Короткостроковий	Підвищення продуктивності
Непряме матеріальне стимулювання	Соціальний пакет, компенсації	Середньостроковий	Лояльність працівників
Участь у прибутках	Дивіденди, відкладені виплати	Довгостроковий	Зацікавленість у розвитку підприємства
Нематеріальна мотивація	Визнання, кар’єрний ріст, участь у прийнятті рішень	Довгостроковий	Самореалізація та залученість

Джерело: складено автором на основі [8, с.168-172]

Аналіз основних форм мотивації свідчить, що кожен із її видів має специфічний характер впливу на трудову поведінку працівників та різну тривалість ефекту. Пряме матеріальне стимулювання забезпечує швидкий результат, однак не формує довгострокової зацікавленості персоналу. Непряме матеріальне стимулювання та участь у прибутках сприяють підвищенню лояльності працівників і формують їхню орієнтацію на стратегічні цілі підприємства. Водночас нематеріальна мотивація є ключовим фактором розкриття трудового потенціалу та забезпечення стійкої ефективності діяльності.

Отже, для досягнення максимального результату підприємствам доцільно застосовувати комплексний підхід до мотивації персоналу, поєднуючи матеріальні та нематеріальні інструменти впливу з урахуванням індивідуальних і групових потреб працівників.

Проте нема й не може бути єдиного рецепта на всіх, кожен співробітник індивідуальний і мотивувати його потрібно по-своєму.

На сьогодні вже існують наукові роботи, щодо розробки й впровадження комплексної системи управління мотивацією на підприємстві. Їхня мета – створити таку систему мотивації праці для різних груп працюючих, в якій була б передбачена мотивація людей з різними ціннісними орієнтаціями [8, с.168-172].

На думку А. Єськова, формування ефективних систем мотивації персоналу доцільно здійснювати на засадах системно-цільового підходу. В умовах сучасного економічного розвитку, коли визначальну роль у забезпеченні стабільного зростання виробництва відіграють інтенсивні чинники, значення такого підходу суттєво посилюється. Це обумовлює необхідність розгляду мотиваційного механізму як одного з ключових елементів системи виробничого менеджменту [9, с.361-367].

Безперечно, впровадження сучасних систем мотивації персоналу сприяє підвищенню продуктивності праці та покращенню якості виконання робіт. Водночас слід зазначити, що більшість існуючих моделей мотивації розроблялися з урахуванням специфіки окремих галузей або великих промислових підприємств, що обмежує можливості їх застосування у сфері малого та середнього бізнесу. Крім того, такі системи часто характеризуються складністю структури та значними витратами на впровадження, що передбачає залучення зовнішніх консультантів.

З огляду на це, актуальною є потреба у формуванні адаптивної системи мотивації, яка відповідала б умовам функціонування вітчизняних підприємств [9, с.361-367]. Така система повинна відповідати низці ключових вимог: бути універсальною, тобто придатною для підприємств різних галузей і масштабів діяльності; відзначатися простотою у практичній реалізації; а також бути зрозумілою для керівників усіх рівнів управління.

Запропонований підхід до мотивування персоналу, що базується на комплексному поєднанні різних інструментів стимулювання, дозволяє забезпечити ефективне функціонування підприємства та підвищення результативності трудової діяльності.

Узагальнюючи проведене дослідження, можна зробити висновок, що впровадження комплексної та адаптивної системи мотивації персоналу створює передумови для підвищення ефективності діяльності підприємства. По-перше, така система забезпечує узгодження цілей окремого працівника, структурних підрозділів і підприємства в цілому, що сприяє досягненню стратегічних результатів [9, с.361-367].

По-друге, ефективне мотивування персоналу дозволяє знизити рівень плинності кадрів та мінімізувати прояви дефіциту кваліфікованих працівників, що є особливо актуальним в умовах конкурентного ринку праці. По-третє, застосування сучасних підходів до мотивації сприяє скороченню витрат часу та фінансових ресурсів на підбір, навчання та адаптацію персоналу. Крім того, комплексна система стимулювання формує сприятливий соціально-психологічний клімат у колективі, підвищує рівень залученості працівників і зміцнює їхню впевненість у професійній значущості. Це, у свою чергу, стимулює прагнення персоналу до ефективної праці, орієнтованої на досягнення високих результатів діяльності підприємства.

Таким чином, розробка та впровадження універсальної, простої та зрозумілої системи мотивації є важливою умовою забезпечення сталого розвитку підприємств у сучасних економічних умовах.

1.2. Основні теорії мотивації та їх застосування в управлінні персоналом

Для забезпечення комплексності дослідження сучасних підходів до мотивації персоналу доцільно розглянути основні категоріально-понятійні аспекти цієї тематики. Під мотивацією слід розуміти процес активізації трудової діяльності працівників, спрямований на задоволення їхніх потреб та досягнення цілей організації. Стимул, у свою чергу, виступає чинником, що зумовлює певну поведінку та спонукає індивіда до здійснення конкретних дій, водночас відображаючи зацікавленість у певному виді діяльності.

Стимулювання праці розглядається як сукупність заходів, спрямованих на створення умов для задоволення потреб персоналу.

Мотив визначається як внутрішній імпульс до дії, що узгоджується з особистісними установками людини та спрямований на досягнення певної мети. На відміну від мотиву, стимул має зовнішній характер і виступає бажаним об'єктом або умовою, що активізує поведінку [10, с.25-27]. У сучасній теорії управління виділяють два базові підходи до мотивації: змістовні та процесуальні. Перші зосереджуються на визначенні факторів, що формують мотивацію, тоді як другі аналізують механізми її реалізації.

Перед розглядом особливостей управління мотивацією та стимулюванням персоналу необхідно визначити їх цільову спрямованість. У цьому контексті інтереси роботодавця та працівника мають певні відмінності [10, с.25-27]. Для підприємства головною метою є досягнення економічної ефективності та отримання стабільних фінансових результатів. Натомість для працівника важливим є задоволення соціальних, матеріальних і особистісних потреб. Обсяг і якість трудових зусиль, які готовий надати працівник, безпосередньо впливають на економічні результати діяльності організації, особливо за умови забезпечення належного рівня соціальної ефективності.

Досягнення соціальної ефективності можливе лише за умов стабільного фінансового стану підприємства, що забезпечує можливість задоволення інтересів персоналу [10, с.25-27]. Таким чином, управління мотивацією виступає важливим елементом системи управління персоналом, оскільки відображає взаємозв'язок між досягненням організаційних цілей, інтересами працівників та витратами на персонал.

Ефективне управління мотивацією передбачає врахування як короткострокових, так і довгострокових аспектів взаємодії між працівником і роботодавцем. Це вимагає узгодження цілей організації, керівництва та персоналу, що дозволяє сформувати оптимальні умови співпраці. Для цього застосовуються різноманітні стимули, які не суперечать внутрішнім установкам працівників і сприяють підвищенню їхньої трудової активності

[11, с.66-67]. У системі стимулювання доцільно виокремлювати довгострокові та короткострокові стимули. Довгострокові стимули орієнтовані на стратегічні цілі та забезпечують формування стійкої зацікавленості працівника у розвитку організації, тоді як короткострокові спрямовані на досягнення конкретних результатів у межах поточної діяльності.

Для забезпечення ефективності мотиваційної системи необхідно гармонізувати інтереси сторін, поєднуючи різні типи стимулів. Зокрема, довгострокові стимули можуть включати можливості професійного розвитку, кар'єрного зростання, підвищення рівня доходів і соціальних гарантій. Короткострокові стимули, такі як премії або бонуси, спрямовані на досягнення конкретних виробничих показників [11, с.66-67].

Важливою умовою ефективного функціонування мотиваційної системи є прозорість очікувань і результатів для обох сторін, що сприяє уникненню конфліктів і підвищенню рівня довіри. Недостатній рівень мотивації може призводити до зниження продуктивності праці, погіршення якості виконання завдань та зростання плинності кадрів, що негативно впливає на діяльність підприємства [12, с.46-49]. Чинники мотивації поділяються на внутрішні та зовнішні. До внутрішніх належать самореалізація, задоволення від виконаної роботи, розвиток творчого потенціалу. Зовнішні чинники охоплюють матеріальну винагороду, кар'єрне просування, суспільне визнання та соціальний статус. Формування мотивації відбувається під впливом соціальних норм, цінностей і середовища, в якому функціонує індивід.

Процес становлення мотиваційних установок починається на етапі соціалізації особистості та залежить від соціокультурних умов, рівня життя, освітніх можливостей і професійної підготовки. Крім того, на мотивацію впливають індивідуальні особливості людини, її ціннісні орієнтації та життєві пріоритети.

У практиці управління персоналом доцільно враховувати різні типи мотиваційної орієнтації працівників [12, с.46-49]. Одні працівники орієнтовані на змістовність і суспільну значущість праці, інші − на матеріальну

винагороду, тоді як частина персоналу надає перевагу збалансованому поєднанню різних факторів.

Для стимулювання трудової активності використовуються як матеріальні, так і нематеріальні інструменти. До матеріальних належать заробітна плата, участь у прибутках та інші фінансові стимули. Нематеріальні методи включають визнання, можливості професійного розвитку, участь у прийнятті рішень, довіру з боку керівництва та сприятливий соціально-психологічний клімат. Особливу роль у сучасних умовах відіграють гнучкі форми організації праці, зокрема можливість самостійного планування робочого часу та забезпечення балансу між професійним і особистим життям. Запровадження таких підходів сприяє підвищенню задоволеності працівників, їхньої лояльності та загальної ефективності діяльності підприємства [12, с.46-49].

Основною метою стимулювання персоналу є створення належних умов праці та забезпечення задоволення індивідуальних потреб працівників із одночасною орієнтацією на досягнення стратегічних і тактичних цілей підприємства. У цьому процесі важливу роль відіграє керівництво організації, оскільки саме воно визначає підходи до формування мотиваційної політики та обирає відповідні інструменти впливу на трудову активність персоналу [12, с.46-49]. Ефективність застосованих методів стимулювання безпосередньо відображається на рівні мотивації працівників, що зумовлює необхідність індивідуалізації підходів до кожного співробітника. Для цього управлінський персонал має здійснювати ґрунтовний аналіз кадрового складу та створювати сприятливе робоче середовище, що сприятиме підвищенню продуктивності праці.

Разом із тим, формування ефективної мотивації потребує системного підходу, який включає планування, контроль і належну управлінську поведінку. Мотиваційна функція управління полягає у забезпеченні виконання працівниками своїх обов’язків відповідно до наданих повноважень і прийнятих управлінських рішень. У цьому контексті керівник повинен не

лише добре розуміти особливості персоналу, а й забезпечувати належний контроль за реалізацією планів і досягненням визначених результатів, що сприятиме підвищенню ефективності роботи колективу.

Методи мотивації персоналу є невід'ємною складовою організаційної культури підприємства. Їх застосування спрямоване на залучення працівників до активної участі у вирішенні завдань організації та досягненні спільних цілей. При цьому система мотивації повинна відповідати ряду принципів. Зокрема, важливим є принцип гнучкості, що передбачає здатність системи адаптуватися до змін внутрішнього та зовнішнього середовища. Не менш значущим є принцип системності, який забезпечує комплексний характер мотивації та врахування індивідуального внеску кожного працівника [13]. Крім того, система стимулювання має відповідати принципу справедливості, тобто забезпечувати залежність винагороди від кількості, якості та значущості виконаної роботи. Важливими також є прозорість і доступність мотиваційних механізмів для всіх працівників, а також чітка структура оплати праці, яка дозволяє диференціювати винагороду залежно від результатів діяльності.

Слід зазначити, що спектр факторів, які впливають на мотивацію працівників, є надзвичайно широким і постійно змінюється. При цьому один і той самий стимул може мати різний вплив на працівника залежно від конкретних умов і часу. Фактор, який сьогодні сприяє підвищенню продуктивності, у майбутньому може втратити свою ефективність або навіть викликати зворотний ефект. Це зумовлює необхідність постійного аналізу індивідуальних потреб, цінностей і пріоритетів працівників для формування дієвої системи мотивації. Лише за умов глибокого розуміння особистісних характеристик персоналу можливо розробити ефективні заходи впливу на їхню трудову поведінку. Основні методи мотивації персоналу доцільно систематизувати та представити у вигляді узагальненої таблиці (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Головні методи мотивації

Методи мотивації	Сутність методу
Примушення	Цей метод мотивації ґрунтується на відчутті страху перед покаранням, наприклад, низькооплачувана робота, сплата штрафу або інші наслідки
Винагородження	Цей метод мотивації ґрунтується на комбінації економічних та неекономічних стимулів для спонукання працівників до високопродуктивної роботи. Може включати збільшення заробітної плати, видачу бонусів або інших матеріальних винагород, а також використання позаматеріальних стимулів, таких як похвали, визнання, можливість професійного зростання та інші.
Солідарність	Розвиток у працівників власних цінностей та цілей, які збігаються з цінностями та цілями організації.

Джерело: складено автором на основі [14]

Вибір і поєднання методів мотивації персоналу визначаються специфікою діяльності підприємства та умовами його функціонування. Системи винагородження ґрунтуються на положеннях теорії потреб, відповідно до якої мотивація формується через цілі, ціннісні орієнтації, інтереси та поведінкові установки працівників. Винагорода виконує важливу стимулюючу функцію, оскільки підвищує впевненість у власних можливостях, формує очікування успіху та посилює прагнення до досягнення високих результатів. При цьому позитивні методи впливу, як правило, демонструють вищу ефективність порівняно з негативними [14].

Застосування примусових методів мотивації, що базуються на контролі та санкціях, може мати зворотний ефект, знижуючи рівень зацікавленості працівників у результатах праці. Надмірна орієнтація на покарання часто призводить до ігнорування індивідуальних потреб персоналу, виникнення напруженості та зменшення задоволеності роботою. У зв’язку з цим важливим завданням управління є досягнення оптимального співвідношення між заохоченням і дисциплінарними заходами з урахуванням особистісних характеристик працівників.

Економічні інструменти мотивації доцільно поєднувати з моральними методами впливу. Одним із найбільш результативних нематеріальних

стимулів є визнання досягнень працівників, яке сприяє підвищенню їхньої самооцінки, залученості та задоволеності працею [14]. До фінансових засобів мотивації належать різноманітні форми матеріального заохочення, зокрема премії, надбавки, бонуси за перевиконання планових показників, соціальні виплати та пільги. Поряд із цим у практиці застосовуються і штрафні санкції, однак їх використання має бути виваженим і поєднуватися з позитивними стимулами.

Ключовою функцією керівника є забезпечення збалансованості між винагородами та покараннями з метою формування ефективної мотиваційної системи. Серед моральних методів важливе місце посідають похвала та конструктивна критика. Позитивна оцінка діяльності працівника повинна бути обґрунтованою, конкретною та систематичною, оскільки формальний або нещирий характер визнання може мати демотивуючий ефект [15]. Водночас критика має бути спрямована на виявлення та усунення недоліків, а не на особистість працівника, що дозволяє використовувати її як інструмент підвищення результативності.

Крім матеріальних і моральних стимулів, важливу роль відіграють соціальні та психологічні фактори мотивації. Соціальна мотивація ґрунтується на відчутті причетності працівника до колективу та усвідомленні відповідальності за спільний результат [16]. Психологічна мотивація формується під впливом сприятливого соціально-психологічного клімату, який стимулює бажання ефективно виконувати професійні обов’язки. Значний вплив також мають можливості кар’єрного зростання та професійного розвитку, які розглядаються працівниками як важливі довгострокові стимули.

З огляду на це, ефективна система мотивації повинна базуватися на поєднанні різних методів стимулювання. Комплексний підхід, що передбачає використання як матеріальних, так і нематеріальних інструментів, є більш результативним порівняно з застосуванням окремих заходів. Зокрема, поєднання фінансових заохочень із можливостями професійного розвитку сприяє підвищенню загальної ефективності праці. Важливим аспектом є також

регулярність стимулювання. Працівників доцільно заохочувати не лише за кінцеві результати, а й за проміжні досягнення, що дозволяє підтримувати стабільний рівень мотивації. Такий підхід сприяє формуванню впевненості у власних силах і задоволенню потреби у самоствердженні [16].

З урахуванням національних особливостей, зокрема орієнтації на колективні форми діяльності, вітчизняним підприємствам доцільно приділяти підвищену увагу розвитку нематеріальних методів стимулювання. В умовах обмежених можливостей матеріального заохочення це може бути реалізовано шляхом впровадження гнучких систем пільг, покращення умов праці, розвитку корпоративної культури та забезпечення балансу між професійним і особистим життям працівників (рис. 1.1).

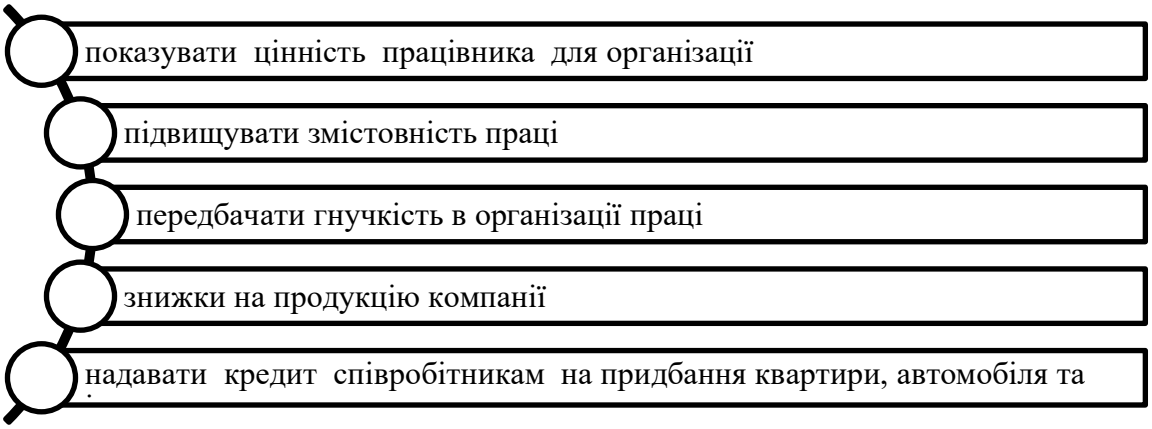


Рис. 1.1. Нематеріальні методи підвищення мотивації працівників

Джерело: складено автором на основі [17, с.22-28]

Результати досліджень, проведених на українських підприємствах, свідчать про специфіку застосування мотиваційних інструментів у практиці управління персоналом. Узагальнення використовуваних підходів дозволяє виокремити найбільш поширені методи стимулювання праці.

Зокрема, домінуючим інструментом впливу залишаються фінансові санкції, які застосовуються на переважній більшості підприємств. Досить поширеним також є делегування повноважень працівникам, що використовується приблизно на третині підприємств. Поряд із цим, значна частка організацій застосовує нематеріальні методи стимулювання, хоча їх

використання не є системним [17, с.22-28]. Водночас такі інструменти, як підвищення рівня оплати праці та додаткові грошові виплати за досягнення планових показників, застосовуються обмеженою кількістю підприємств. Ще менш поширеними є заходи, спрямовані на розвиток професійних компетенцій працівників, а також кар'єрне просування. Найнижчий рівень використання характерний для соціальних програм, які впроваджуються переважно великими компаніями.

Загалом у сучасній практиці управління персоналом використовуються різноманітні методи мотивації, серед яких провідне місце займають матеріальні стимули, розширення повноважень, нематеріальні заохочення, підвищення заробітної плати, професійний розвиток і кар'єрне зростання. Підвищення ефективності мотиваційної політики можливе за умови поєднання традиційних та інноваційних інструментів із урахуванням особливостей діяльності підприємства та характеристик персоналу.

Вітчизняна практика свідчить про наявність певних проблем у сфері мотивації праці. Попри те, що фінансові стимули залишаються найбільш дієвими, керівництво підприємств часто обмежує їх застосування через необхідність додаткових витрат. У результаті перевага надається використанню санкцій за невиконання завдань, тоді як система винагород має вибірковий характер і спрямована переважно на обмежене коло працівників [18, с.233-237].

Хоча нематеріальні інструменти мотивації також застосовуються, їх ефективність залишається недостатньою через відсутність комплексного підходу. Водночас на підприємствах формуються певні елементи корпоративної культури, що сприяють підвищенню результативності праці. Однак низькі темпи зростання заробітної плати порівняно з підвищенням рівня цін обумовлюють збереження домінуючої ролі матеріального стимулювання для більшості працівників. У контексті сучасних тенденцій розвитку управління персоналом особливої уваги набувають інноваційні підходи до мотивації [19, с.37-41]. Поряд із традиційними інструментами, такими як

заробітна плата, премії та моральне заохочення, дедалі більшого поширення набувають нестандартні методи стимулювання. Вони є особливо актуальними для підприємств із обмеженими фінансовими можливостями, оскільки дозволяють підвищити мотивацію персоналу без значних матеріальних витрат.

З метою більш детального аналізу доцільно розглянути приклади застосування сучасних нестандартних методів мотивації у провідних міжнародних компаніях (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Застосування сучасних методів мотивації у закордонній практиці

Місце застосування	Нестандартні заходи мотивації
Марс інк., IBM, Макдональдс, Лінкольн, Таппарварс	Стимулювання праці шляхом видачі готівкової одноразової винагороди за своєчасне виконання завдань та відсутність затримок.
IBM, Макдональдс	Надання подарунків, видача медалей, знаків відзнаки, а також присвоєння почесних звань як форми нагородження.
Johnson&Johnson, Renault, Peugeot	Система внутрішніх навчань, індивідуальні програми розвитку та можливості додаткової освіти, які спонсує роботодавець.
Johnson&Johnson	Перетворення робочого місця на зручне та комфортне середовище, де панує дружня, сприятлива атмосфера, може бути важливим методом мотивації працівників. Окрім цього, пропонування пільгового медичного обслуговування може сприяти їх здоров'ю та добробуту.
GeneralMotors, Westing-houseElectric, Polaroid	Опублікування у власному друкованому виданні
Google	Надання працівникам можливості отримувати безкоштовне або пільгове харчування.

Джерело: складено автором на основі [19, с.37-41]

Слід підкреслити, що окремі сучасні методи мотивації можуть бути ефективно адаптовані до умов функціонування вітчизняних підприємств. Водночас необхідно враховувати, що нематеріальні стимули демонструють найвищу результативність у тих організаціях, де рівень матеріального забезпечення працівників уже є достатньо високим. У цьому контексті важливим завданням управлінського персоналу є формування такої системи морального заохочення, яка б сприяла підвищенню зацікавленості працівників

у трудовій діяльності та забезпечувала отримання задоволення від виконання професійних обов'язків [19, с.37-41].

Досягнення цілей мотивації на підприємстві потребує використання комплексного підходу, що передбачає поєднання різних інструментів стимулювання. Особливого значення набуває застосування нематеріальних методів, які дозволяють підвищити ефективність діяльності навіть за умов обмежених фінансових ресурсів. У таких випадках доцільно впроваджувати інноваційні підходи до мотивації, формуючи гнучкі системи, що інтегрують традиційні та сучасні інструменти впливу. При цьому необхідно враховувати культурні, психологічні та ментальні особливості персоналу з метою вибору найбільш результативних способів стимулювання.

З огляду на значний кадровий та інтелектуальний потенціал України, актуальним є перехід до сучасних управлінських підходів, орієнтованих на розвиток моральної мотивації працівників [20]. Використання міжнародного досвіду у цій сфері дозволяє сформувати ефективні напрями вдосконалення мотиваційної політики на підприємствах.

Зокрема, до перспективних заходів підвищення мотивації персоналу можна віднести: залучення фахівців з управління персоналом для глибшого аналізу мотиваційних чинників та потреб працівників; розроблення прозорих критеріїв оцінювання результатів праці; активне використання нематеріальних стимулів для підвищення рівня визнання та залученості [20]; розвиток корпоративної культури, що передбачає ефективну комунікацію, організацію спільних заходів та формування позитивного соціально-психологічного клімату; проведення конкурсів і програм заохочення, спрямованих на досягнення високих результатів; а також покращення умов праці та розширення соціального пакета.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що сучасні підходи до мотивації персоналу є невід'ємною складовою ефективного управління підприємством. В умовах зростання конкуренції на ринку праці та постійних змін у вимогах до працівників, підприємства змушені активно впроваджувати нові

інструменти стимулювання з метою підвищення продуктивності та результативності діяльності.

Аналіз сучасних наукових підходів дозволяє виокремити найбільш ефективні напрями мотивації персоналу. До них належить фінансове стимулювання у вигляді премій, бонусів та інших матеріальних заохочень; створення можливостей для професійного розвитку та навчання; впровадження гнучких форм організації праці; застосування систем визнання досягнень працівників; а також використання сучасних технологій, що сприяють оптимізації робочих процесів.

Таким чином, ефективна мотивація персоналу передбачає не лише впровадження окремих стимулів, а й системний підхід до управління людськими ресурсами, що включає розвиток професійних компетенцій працівників, удосконалення умов праці, формування сприятливої корпоративної культури та забезпечення ефективної комунікації на всіх рівнях організації.

За результатами порівняльного аналізу систем мотивації персоналу в Україні та зарубіжних країнах встановлено, що ефективність методів впливу на працівників значною мірою визначається культурними особливостями середовища їх застосування. У сучасних умовах управління персоналом спостерігається тенденція до зростання ролі нематеріальних стимулів, які дедалі частіше використовуються поряд із традиційними матеріальними інструментами [21, с.218-234].

Водночас рівень розвитку мотиваційних систем в Україні залишається нижчим порівняно з економічно розвиненими країнами, що певною мірою впливає на загальні показники ефективності національної економіки. У зв’язку з цим доцільним є орієнтування вітчизняних підприємств на кращі міжнародні практики мотивації персоналу з їх подальшою адаптацією до національних умов, специфіки діяльності та особливостей трудового колективу.

Для забезпечення високого рівня продуктивності праці важливим є формування у працівників відчуття причетності до діяльності підприємства,

що сприяє підвищенню їхньої залученості та відповідальності за результати роботи. Крім того, необхідно здійснювати систематичний перегляд внутрішньої політики організації з урахуванням змін у потребах та очікуваннях персоналу [21, с.218-234].

Зокрема, у разі зростання попиту на професійний розвиток доцільним є впровадження програм навчання, підвищення кваліфікації або фінансування освітніх ініціатив для працівників. Важливою умовою ефективної мотивації також є забезпечення прозорості та справедливості у системі стимулювання, що дозволяє підтримувати довіру персоналу до керівництва та уникати конфліктних ситуацій.

Досягнення високого рівня конкурентоспроможності підприємства можливе лише за умови залучення, розвитку та утримання кваліфікованих кадрів. Це, у свою чергу, потребує впровадження ефективної системи мотивації, створення сприятливих умов праці та формування позитивного соціально-психологічного клімату в колективі.

Отже, використання сучасних підходів до мотивації персоналу сприяє підвищенню продуктивності праці, зниженню рівня плинності кадрів та зростанню задоволеності працівників, що в цілому забезпечує підвищення ефективності діяльності підприємства.

1.3. Взаємозв’язок мотивації персоналу та економічної ефективності підприємства

У сучасних умовах господарювання питання підвищення економічної ефективності підприємства набуває особливої актуальності, що обумовлено зростанням конкуренції, нестабільністю зовнішнього середовища та необхідністю забезпечення стійкого розвитку. Одним із ключових факторів, що визначає рівень ефективності функціонування підприємства, є мотивація персоналу, оскільки саме людський капітал виступає основним носієм знань, навичок та інноваційного потенціалу.

Взаємозв’язок між мотивацією працівників та економічною ефективністю підприємства має комплексний і багаторівневий характер. З одного боку, належний рівень мотивації сприяє підвищенню продуктивності праці, якості виконуваних робіт, зниженню плинності кадрів та оптимізації витрат [22, с.45-48]. З іншого боку, економічна ефективність підприємства створює фінансові можливості для впровадження сучасних систем стимулювання, розвитку персоналу та покращення умов праці.

Мотивація персоналу виступає внутрішнім рушійним механізмом, який визначає поведінку працівника в процесі трудової діяльності. Вона формує рівень залученості працівників, їх зацікавленість у досягненні цілей підприємства, а також готовність до підвищення власної кваліфікації та впровадження інновацій. У цьому контексті мотивація є не лише соціальною категорією, а й важливим економічним інструментом управління.

Економічна ефективність підприємства характеризується системою показників, серед яких ключовими є продуктивність праці, рентабельність, прибутковість, рівень витрат, фондовіддача та оборотність активів. Вплив мотивації на ці показники проявляється через зміну поведінки працівників, підвищення їх відповідальності та зацікавленості у результатах діяльності підприємства [23, с.29-35].

Для більш детального аналізу взаємозв’язку мотивації персоналу та економічної ефективності доцільно розглянути основні канали впливу мотиваційних механізмів на результати діяльності підприємства.

Перш за все, мотивація безпосередньо впливає на продуктивність праці. Працівники, які мають високий рівень внутрішньої та зовнішньої мотивації, демонструють вищу ефективність виконання завдань, що призводить до зростання обсягів виробництва або надання послуг без суттєвого збільшення витрат [23, с.29-35]. Це, у свою чергу, позитивно відображається на показниках прибутковості підприємства.

Другим важливим аспектом є вплив мотивації на якість продукції або послуг. Зацікавленість працівників у результатах своєї діяльності сприяє

дотриманню стандартів якості, зниженню кількості браку та підвищенню рівня задоволеності споживачів. Це забезпечує зростання конкурентоспроможності підприємства на ринку.

Третій напрям впливу пов'язаний зі зниженням витрат. Ефективна система мотивації сприяє раціональному використанню ресурсів, зменшенню простоїв, скороченню втрат та підвищенню дисципліни праці. У результаті підприємство отримує можливість оптимізувати витрати та підвищити загальну ефективність діяльності.

Крім того, мотивація персоналу істотно впливає на інноваційну активність підприємства. Працівники, які відчувають підтримку та зацікавленість з боку керівництва, більш схильні до генерування нових ідей, впровадження сучасних технологій та вдосконалення бізнес-процесів. Це сприяє довгостроковому розвитку підприємства та підвищенню його конкурентних позицій.

Для наочного відображення взаємозв'язку між рівнем мотивації персоналу та економічними показниками діяльності підприємства доцільно представити узагальнені дані у вигляді таблиці 1.5.

Таблиця 1.5

Вплив рівня мотивації персоналу на економічні показники підприємства

Рівень мотивації	Продуктивність праці	Якість продукції	Витрати	Плинність кадрів	Прибутковість
Низький	Низька	Низька	Високі	Висока	Низька
Середній	Стабільна	Середня	Помірні	Середня	Середня
Високий	Висока	Висока	Низькі	Низька	Висока

Джерело: складено автором на основі [24, с.143-148]

Дані таблиці 1.5 свідчать про пряму залежність між рівнем мотивації працівників та основними економічними результатами діяльності підприємства. Зростання мотивації супроводжується підвищенням

продуктивності праці, покращенням якості продукції та зниженням витрат, що в сукупності забезпечує зростання прибутковості.

Водночас важливо зазначити, що ефективність мотиваційної системи залежить від її структури та відповідності потребам працівників. Традиційні матеріальні стимули, такі як заробітна плата та премії, залишаються важливими, однак сучасні підприємства все більше уваги приділяють нематеріальним факторам мотивації, серед яких можливості професійного розвитку, кар'єрного зростання, гнучкий графік роботи та сприятливий психологічний клімат [25, с.239-247].

У цьому контексті доцільно розглянути співвідношення матеріальних та нематеріальних стимулів у формуванні економічної ефективності підприємства.

Таблиця 1.6

Вплив видів мотивації на економічну ефективність підприємства

Вид мотивації	Характер впливу	Результат для підприємства
Матеріальна	Короткостроковий	Швидке зростання продуктивності
Нематеріальна	Довгостроковий	Стабільне підвищення ефективності
Комбінована	Комплексний	Максимізація результатів діяльності

Джерело: складено автором на основі [25, с.239-247]

Аналіз представлених даних дозволяє зробити висновок, що найбільш ефективною є комбінована система мотивації, яка поєднує матеріальні та нематеріальні стимули. Такий підхід забезпечує не лише швидкий економічний ефект, але й створює передумови для довгострокового розвитку підприємства.

Суттєвим аспектом взаємозв'язку мотивації та економічної ефективності є вплив мотиваційних заходів на фінансові результати діяльності підприємства. Інвестиції у розвиток персоналу, підвищення рівня оплати праці та покращення умов роботи можуть розглядатися як витрати, однак у довгостроковій перспективі вони сприяють зростанню доходів підприємства за рахунок підвищення ефективності праці [26].

Дослідження показують, що підприємства, які активно впроваджують сучасні системи мотивації, демонструють вищі темпи зростання продуктивності праці та прибутковості порівняно з тими, що використовують застарілі підходи до управління персоналом [26]. Це підтверджує необхідність інтеграції мотиваційних механізмів у загальну систему управління підприємством.

Важливим фактором є також вплив мотивації на зниження плинності кадрів. Високий рівень мотивації сприяє формуванню лояльності працівників, що дозволяє зменшити витрати на підбір та навчання нових співробітників. Крім того, стабільний колектив забезпечує більш ефективну взаємодію між працівниками та підвищує загальну результативність діяльності підприємства.

Окремої уваги заслуговує взаємозв’язок мотивації та організаційної культури підприємства. Сприятливий психологічний клімат, довіра між працівниками та керівництвом, а також наявність чітких цінностей і цілей сприяють підвищенню рівня мотивації та, відповідно, економічної ефективності.

Таким чином, мотивація персоналу виступає одним із ключових факторів забезпечення економічної ефективності підприємства. Її вплив проявляється через підвищення продуктивності праці, покращення якості продукції, оптимізацію витрат, зниження плинності кадрів та стимулювання інноваційної діяльності.

У результаті проведеного дослідження встановлено, що мотивація персоналу має безпосередній і суттєвий вплив на економічну ефективність підприємства [27]. Вона виступає ключовим інструментом управління трудовими ресурсами та забезпечує досягнення стратегічних цілей підприємства. Доведено, що підвищення рівня мотивації сприяє зростанню продуктивності праці, покращенню якості продукції, зниженню витрат та підвищенню прибутковості. Водночас ефективність мотиваційної системи залежить від її комплексності та здатності враховувати потреби працівників.

Обґрунтовано доцільність використання комбінованих систем мотивації, які поєднують матеріальні та нематеріальні стимули, що дозволяє забезпечити як короткострокові, так і довгострокові результати діяльності підприємства. Таким чином, формування ефективної системи мотивації персоналу є необхідною умовою підвищення економічної ефективності підприємства та забезпечення його конкурентоспроможності в сучасних умовах господарювання.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТА ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОК «АРТ ВІЛЛЬ»

2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика ОК «АРТ ВІЛЛЬ»

Обслуговуючий кооператив ОК «АРТ ВІЛЛЬ» є юридичною особою, створеною відповідно до Закону України «Про кооперацію» та Житлового кодексу України. Його організаційно-правова форма належить до неприбуткових об’єднань громадян, діяльність яких спрямована на задоволення спільних потреб співвласників житлових будинків шляхом забезпечення утримання, експлуатації та управління спільним майном. Відповідно до вимог статуту кооператив діє на принципах самоврядування, добровільності членства, рівноправності та колективної відповідальності.

Основною метою діяльності кооперативу є забезпечення належного технічного, санітарного та експлуатаційного стану житлового комплексу, а також організація ефективного управління спільною інфраструктурою будинку та прибудинкової території. Відповідно до статутних положень діяльність підприємства не спрямована на отримання прибутку; усі фінансові надходження використовуються виключно на потреби експлуатації, ремонту та розвитку житлового комплексу [31].

Кооператив виконує функції, аналогічні сфері управління багатоквартирними будинками, що притаманні ОСББ та житлово-експлуатаційним підприємствам, однак на відміну від останніх має ширші можливості у виборі підрядників і організації господарської діяльності. Це дозволяє більш ефективно формувати бюджет, управляти витратами та забезпечувати прозорість у прийнятті рішень.

Місія ОК «АРТ ВІЛЛЬ» полягає у створенні безпечного, комфортного та належним чином керованого середовища проживання для його членів. Місія

реалізується через забезпечення належного рівня комунальних і сервісних послуг, організацію технічного обслуговування будинку, проведення ремонтів, а також через упровадження механізмів прозорого управління фінансовими ресурсами.

Організаційна структура ОК «АРТ ВІЛЛЬ» є лінійно-функціональною, що забезпечує чіткий розподіл управлінських та виконавчих функцій між органами кооперативу. Структура розроблена відповідно до статутних вимог та загальноприйнятої практики функціонування об'єднань співвласників.

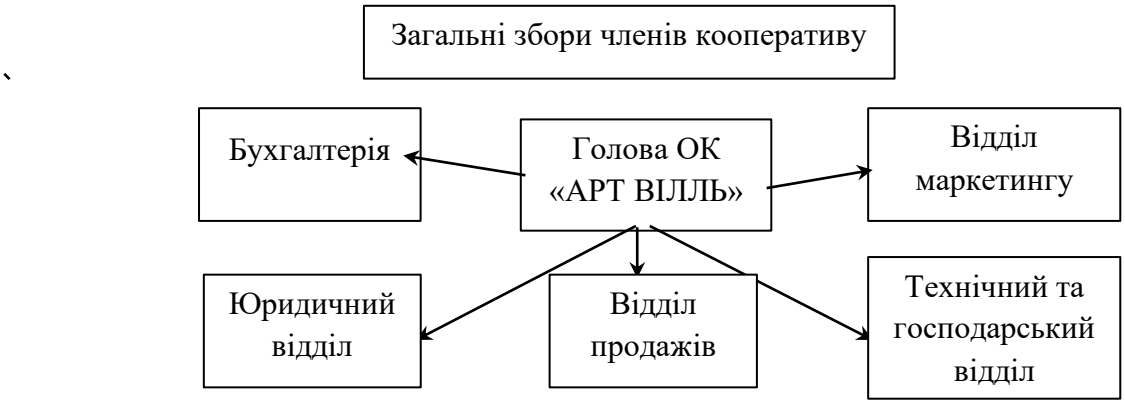


Рис. 2.1. Організаційна структура ОК «АРТ ВІЛЛЬ»

Джерело: сформовано автором на основі [31]

Діяльність кооперативу здійснюється у безперервному сервісному режимі, що зумовлено специфікою утримання житлового фонду. Організаційна структура є лінійно-функціональною та забезпечує ефективний розподіл повноважень між управлінськими та виконавчими органами. Завдяки цьому ОК «АРТ ВІЛЛЬ» здатний забезпечувати високий рівень експлуатаційних послуг і створювати комфортні умови проживання для співвласників будинку.

Техніко-економічні показники є ключовим інструментом, що дозволяє комплексно оцінити результати діяльності підприємства, його ресурсний потенціал, ефективність використання трудових, фінансових і матеріальних ресурсів, а також рівень конкурентоспроможності. Для підприємств, які працюють у сфері експлуатації та сервісного обслуговування житлових

комплексів, ці показники мають критичне значення, оскільки формують основу для ухвалення управлінських рішень, планування витрат, структурування тарифів та аналізу фінансової стійкості.

ОК «АРТ ВІЛЛЬ» здійснює діяльність у сфері управління та обслуговування нерухомості. Це зумовлює особливості складу та динаміки техніко-економічних показників: підприємство не виробляє матеріальних товарів, а надає послуги. Тому замість обсягу виробництва у натуральному вираженні ключовими індикаторами виступають обсяг наданих послуг, дохід від реалізації, чистий дохід (виручка), собівартість, валовий та чистий прибуток, чисельність персоналу, продуктивність праці та структура активів.

Таблиця 2.1

Загальна характеристика підприємства

Показник	Характеристика
Повне найменування	Обслуговуючий кооператив «АРТ ВІЛЛЬ»
Зареєстрований	2015 рік
Ідентифікаційний код за ЄДРПОУ	39803569
Діяльність	Управління та обслуговування нерухомості, організація експлуатації житлових об’єктів
Місцезнаходження	Україна, Одеська область, м. Одеса
Міжміський код, телефон та факс	+380 (48) XXX-XX-XX
Електронна поштова адреса	info@artville.coop
Сайт	www.artville.coop

Джерело: [31]

Обслуговуючий кооператив «АРТ ВІЛЛЬ» є суб’єктом господарювання, що здійснює діяльність у сфері управління та обслуговування житлової нерухомості. Основним напрямом його діяльності є організація експлуатації житлового комплексу, технічне утримання будівель, забезпечення комунального обслуговування, а також координація взаємодії мешканців із постачальниками житлово-комунальних послуг.

Підприємство функціонує у формі кооперативу, що передбачає добровільне об’єднання фізичних та юридичних осіб з метою задоволення спільних економічних і соціальних потреб. Така форма господарювання

забезпечує демократичний характер управління, оскільки члени кооперативу беруть участь у прийнятті управлінських рішень. Юридична адреса підприємства знаходиться у місті Одеса, що є важливим економічним центром півдня України. Розташування у великому місті забезпечує підприємству стабільний попит на послуги з обслуговування житлової нерухомості. Наявність електронної пошти та офіційного вебсайту забезпечує ефективну комунікацію підприємства з клієнтами, партнерами та органами державної влади.

Таблиця 2.2

Основні техніко-економічні показники діяльності підприємства

Показники	2022	2023	2024	2023/2022	2024/2023	2024/2022
Виручка від реалізації, тис. грн	8450	9320	10850	110,3	116,4	128,4
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	6120	6750	7810	110,3	115,7	127,6
Валовий прибуток, тис. грн	2330	2570	3040	110,3	118,3	130,5
Чистий прибуток, тис. грн	1480	1620	1940	109,5	119,7	131,1
Середньорічна вартість основних фондів, тис. грн	5200	5450	5980	104,8	109,7	115,0
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	28	30	32	107,1	106,7	114,3
Фондоозброєність, грн/особа	185700	181700	186900	97,8	102,9	100,6
Зношеність основних виробничих фондів, %	38	41	43	—	—	—
Річна продуктивність праці, тис. грн/особу	301,8	310,7	339,1	103,0	109,1	112,4
Середньомісячна продуктивність праці, грн/особа	25150	25890	28260	102,9	109,2	112,3
Фонд заробітної плати, тис. грн	3720	4180	4920	112,4	117,7	132,3
Середньорічна зарплата, тис. грн/особу	132,9	139,3	153,8	104,8	110,4	115,7
Середньомісячна зарплата, грн	11070	11610	12820	104,9	110,4	115,8

Джерело: складено автором на основі [32]

Аналіз основних техніко-економічних показників діяльності підприємства свідчить про загальну позитивну динаміку його розвитку протягом 2022-2024 років.

Виручка від реалізації послуг у 2022 році становила 8450 тис. грн. У 2023 році цей показник зріс до 9320 тис. грн, що на 10,3 % більше, ніж у попередньому році. У 2024 році виручка досягла 10850 тис. грн, що на 16,4 % більше порівняно з 2023 роком. Загалом за досліджуваний період зростання виручки становило 28,4 %, що свідчить про розширення обсягів діяльності підприємства [32]. Собівартість реалізованих послуг також має тенденцію до зростання. У 2022 році вона становила 6120 тис. грн, у 2023 році – 6750 тис. грн, а у 2024 році – 7810 тис. грн. Зростання витрат пов’язане з підвищенням вартості енергоресурсів, матеріалів та збільшенням витрат на оплату праці.

Валовий прибуток підприємства у 2022 році становив 2330 тис. грн. У 2023 році він збільшився до 2570 тис. грн, а у 2024 році – до 3040 тис. грн. Це свідчить про підвищення ефективності господарської діяльності підприємства. Чистий прибуток підприємства також має позитивну динаміку. У 2022 році він становив 1480 тис. грн, у 2023 році – 1620 тис. грн, а у 2024 році – 1940 тис. грн. Зростання чистого прибутку свідчить про підвищення фінансової результативності діяльності підприємства.

Середньорічна вартість основних фондів зросла з 5200 тис. грн у 2022 році до 5980 тис. грн у 2024 році. Це пов’язано з оновленням матеріально-технічної бази підприємства та придбанням нового обладнання. Чисельність працівників підприємства поступово збільшувалася: з 28 осіб у 2022 році до 32 осіб у 2024 році. Це свідчить про розширення масштабів діяльності підприємства. Річна продуктивність праці одного працівника зросла з 301,8 тис. грн у 2022 році до 339,1 тис. грн у 2024 році. Це є позитивною тенденцією, оскільки свідчить про підвищення ефективності використання трудових ресурсів. Середньомісячна заробітна плата працівників підприємства також має тенденцію до зростання: з 11070 грн у 2022 році до 12820 грн у 2024 році.

Підвищення заробітної плати сприяє підвищенню мотивації працівників та покращенню соціальних умов праці.

Таким чином, аналіз техніко-економічних показників діяльності підприємства свідчить про стабільний розвиток підприємства, збільшення обсягів наданих послуг, зростання прибутковості та підвищення ефективності використання трудових і матеріальних ресурсів.

Таблиця 2.3

Основні показники заробітної плати на підприємстві ОК «АРТ ВІЛЛЬ» за 2022-2024

Показники	2022	2023	2024	2023/2022 %	2024/2023 %
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	28	30	32	107,1	106,7
Фонд оплати праці, тис. грн	3720	4180	4920	112,4	117,7
Середньорічна з/п одного працівника, грн	132900	139300	153800	104,8	110,4
Середньомісячна з/п одного працівника, грн	11070	11610	12820	104,9	110,4

Джерело: складено автором на основі [32]

Аналіз основних показників заробітної плати на підприємстві ОК «АРТ ВІЛЛЬ» за 2022-2024 роки свідчить про поступове зростання витрат на оплату праці та підвищення рівня заробітної плати працівників. Середньооблікова чисельність працівників у 2022 році становила 28 осіб. У 2023 році вона зросла до 30 осіб, а у 2024 році – до 32 осіб. Таким чином, у 2023 році порівняно з 2022 роком чисельність працівників зросла на 7,1 %, а у 2024 році порівняно з 2023 роком – на 6,7 %. Це пояснюється розширенням діяльності підприємства та необхідністю залучення додаткового персоналу для забезпечення обслуговування житлового комплексу.

Фонд оплати праці має тенденцію до зростання. У 2022 році він становив 3720 тис. грн, у 2023 році – 4180 тис. грн, а у 2024 році – 4920 тис. грн. Збільшення фонду оплати праці у 2023 році становило 12,4 %, а у 2024 році – 17,7 %. Основними факторами зростання стали збільшення чисельності працівників та підвищення рівня заробітної плати. Середньорічна заробітна

плата одного працівника у 2022 році становила 132,9 тис. грн. У 2023 році вона зросла до 139,3 тис. грн, а у 2024 році – до 153,8 тис. грн. Позитивна динаміка цього показника свідчить про підвищення рівня матеріального стимулювання працівників підприємства.

Середньомісячна заробітна плата також зросла з 11070 грн у 2022 році до 12820 грн у 2024 році. Це свідчить про покращення соціально-економічних умов праці на підприємстві та підвищення рівня мотивації персоналу. Таким чином, аналіз показників заробітної плати свідчить про позитивні тенденції в системі оплати праці підприємства та підвищення рівня доходів працівників.

Таблиця 2.4

Склад фонду оплати праці та інші виплати на підприємстві ОК «АРТ ВІЛЛЬ» за 2022-2024 рр., тис грн

Показники	2022	2023	2024
Основна заробітна плата	2800	3150	3650
Додаткова заробітна плата	620	720	880
Премії та заохочувальні виплати	200	210	260
Матеріальна допомога	50	60	80
Інші виплати	50	40	50
Фонд оплати праці всього	3720	4180	4920

Джерело: складено автором на основі [32]

Аналіз складу фонду оплати праці підприємства ОК «АРТ ВІЛЛЬ» свідчить, що найбільшу частку у його структурі займає основна заробітна плата працівників. У 2022 році основна заробітна плата становила 2800 тис. грн, або близько 75 % загального фонду оплати праці. У 2023 році цей показник зріс до 3150 тис. грн, а у 2024 році – до 3650 тис. грн. Зростання основної заробітної плати пояснюється підвищенням посадових окладів та збільшенням чисельності працівників.

Додаткова заробітна плата, яка включає оплату відпусток, доплати та надбавки, також має тенденцію до зростання. У 2022 році вона становила 620 тис. грн, у 2023 році – 720 тис. грн, а у 2024 році – 880 тис. грн.

Премії та заохочувальні виплати використовуються на підприємстві як інструмент матеріального стимулювання працівників. У 2024 році їх обсяг

становив 260 тис. грн, що більше, ніж у попередні роки. Матеріальна допомога та інші виплати мають відносно невелику частку у загальному фонді оплати праці, проте виконують важливу соціальну функцію.

Отже, структура фонду оплати праці підприємства характеризується домінуванням основної заробітної плати, що відповідає загальноприйнятій практиці організації оплати праці.

2.2. Аналіз системи управління персоналом ОК «АРТ ВІЛЛЬ»

Система управління персоналом є однією з визначальних складових забезпечення ефективного функціонування підприємства, оскільки саме людський капітал виступає ключовим фактором формування конкурентних переваг та досягнення стратегічних цілей. У сучасних умовах господарювання управління персоналом виходить за межі суто адміністративних функцій і набуває комплексного характеру, поєднуючи організаційні, економічні та соціально-психологічні інструменти впливу на працівників. Відповідно, аналіз системи управління персоналом дозволяє оцінити рівень її ефективності, виявити проблемні аспекти та сформувати передумови для подальшого вдосконалення.

Таблиця 2.5

Розподіл працівників за розміром заробітної плати за грудень 2024 р.

Показники	Фактично працівників, осіб	Питома вага, %
Кількість працівників	32	100
До 1250 грн	0	0
Від 1250,01 до 1500 грн	0	0
Від 1500,01 до 2000 грн	0	0
Від 2000,01 до 2500 грн	0	0
Від 2500,01 до 3000 грн	1	3,1
Від 3000,01 до 3500 грн	2	6,3
Від 3500,01 до 5000 грн	6	18,7
Понад 5000 грн	23	71,9

Джерело: складено автором на основі [33]

Аналіз розподілу працівників за рівнем заробітної плати на підприємстві ОК «АРТ ВІЛЛЬ» показує, що більшість працівників отримує заробітну плату вище середнього рівня для підприємства.

Найбільша частка працівників – 71,9 % – отримує заробітну плату понад 5000 грн. У діапазоні від 3500 до 5000 грн працює 18,7 % працівників, тоді як у нижчих діапазонах заробітної плати зайнята незначна кількість персоналу.

Важливою характеристикою є відсутність працівників, заробітна плата яких нижча за встановлений прожитковий мінімум. Це свідчить про дотримання підприємством законодавчих норм у сфері оплати праці.

Середньомісячна заробітна плата на підприємстві у 2024 році становила 12820 грн. Хоча вона є дещо нижчою за середній рівень заробітної плати в Україні, проте відповідає рівню оплати праці у сфері обслуговування житлової нерухомості.

Отже, структура заробітної плати на підприємстві характеризується відносно рівномірним розподілом доходів працівників та дотриманням державних соціальних стандартів.

Таблиця 2.6

Витрати на утримання робочої сили у підприємстві ОК «АРТ ВІЛЛЬ» за 2022-2024 рр.

Показзники	2022 р. Абс., тис. грн	Відн., %	2023 р. Абс., тис. грн	Відн., %	2024 р. Абс., тис. грн	Відн., %	Тр %, 2023/2022
Сума витрат підприємства, крім тих, які враховані у ФОП	720	100	820	100	980	100	113,9
Витрати на соціальне забезпечення працівників	420	58,3	480	58,5	560	57,1	114,3
Витрати на культурно-побутове обслуговування працівників	80	11,1	90	11,0	110	11,2	112,5
у % до суми загальних витрат	-	11,1	-	11,0	-	11,2	-
Витрати на забезпечення працівників житлом	60	8,3	70	8,5	90	9,2	116,7

Продовження табл.2.6

Витрати на професійне навчання	90	12,5	110	13,4	140	14,3	122,2
у % до суми загальних витрат	-	12,5	-	13,4	-	14,3	-
Інші витрати на робочу силу	70	9,8	70	8,6	80	8,2	100
у % до суми загальних витрат	-	9,8	-	8,6	-	8,2	-
Середньооблікова кількість працівників, осіб	28	-	30	-	32	-	107,1

Джерело: складено автором на основі [33]

Аналіз витрат на утримання робочої сили на підприємстві ОК «АРТ ВІЛЛЬ» за 2022-2024 роки показує поступове зростання загального обсягу витрат, пов’язаних із забезпеченням соціально-економічних потреб персоналу.

У 2022 році загальна сума витрат підприємства на робочу силу, які не входять до фонду оплати праці, становила 720 тис. грн. У 2023 році цей показник збільшився до 820 тис. грн, що на 13,9 % більше порівняно з попереднім роком. У 2024 році витрати досягли 980 тис. грн, що свідчить про подальше зростання соціальних витрат підприємства.

Найбільшу частку у структурі витрат становлять витрати на соціальне забезпечення працівників. У 2022 році вони становили 420 тис. грн або 58,3 % загальної суми витрат. У 2024 році їх обсяг зріс до 560 тис. грн, що пояснюється підвищенням витрат на медичне страхування, соціальні виплати та інші види підтримки працівників. Витрати на культурно-побутове обслуговування працівників становили 80 тис. грн у 2022 році, 90 тис. грн у 2023 році та 110 тис. грн у 2024 році. До таких витрат відносяться організація корпоративних заходів, підтримка соціальної інфраструктури та інші соціальні програми.

Окрему частку становлять витрати на професійне навчання працівників, які зросли з 90 тис. грн у 2022 році до 140 тис. грн у 2024 році. Збільшення цих витрат пов’язане з підвищенням кваліфікації персоналу та впровадженням нових методів управління та обслуговування.

Таким чином, аналіз витрат на робочу силу свідчить про поступове збільшення інвестицій підприємства у розвиток персоналу та покращення умов праці.

Таблиця 2.7

Аналіз використання фонду робочого часу персоналу ОК «АРТ ВІЛЛЬ»

Показники	2023 рік	2024 рік	Відхилення, люд-год	2024 до 2023, %
1. Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	30	32	+2	106,7
2. Фонд робочого часу, люд-год, усього	60000	64000	+4000	106,7
4. Невідпрацьований час, люд-год, усього	5200	5300	+100	101,9
з нього:				
щорічні відпустки	3200	3400	+200	106,3
тимчасова непрацездатність	900	850	-50	94,4
відпустки без збереження зарплати	400	420	+20	105
переведення на неповний робочий день	300	350	+50	116,7

Джерело: складено автором на основі [33]

Аналіз використання робочого часу на підприємстві ОК «АРТ ВІЛЛЬ» свідчить про ефективне використання трудових ресурсів протягом 2023–2024 років. Середньооблікова чисельність працівників у 2023 році становила 30 осіб, а у 2024 році збільшилася до 32 осіб. У зв’язку зі збільшенням чисельності персоналу зріс і загальний фонд робочого часу – з 60 тис. людино-годин у 2023 році до 64 тис. людино-годин у 2024 році.

Фактично відпрацьований час у 2023 році становив 54,8 тис. людино-годин, а у 2024 році – 58,7 тис. людино-годин. Зростання цього показника на 7,1 % свідчить про збільшення обсягів виконуваних робіт та підвищення трудової активності працівників. Невідпрацьований час у 2023 році становив 5200 людино-годин, а у 2024 році 5300 людино-годин. Основну частку у структурі невідпрацьованого часу становлять щорічні відпустки працівників, які у 2024 році становили 3400 людино-годин. Водночас кількість годин, втрачена через тимчасову непрацездатність, дещо зменшилася з 900 до 850

людино-годин, що може свідчити про покращення умов праці та стану здоров'я працівників.

Отже, аналіз використання робочого часу показує, що підприємство ефективно організовує трудовий процес, а втрати робочого часу мають переважно об'єктивний характер і пов'язані з відпустками та соціальними гарантіями працівників.

Таблиця 2.8

Склад календарного фонду робочого часу на підприємстві ОК «АРТ ВІЛЛЬ»

у 2022-2024 рр. (люд.-год.)

Показники	2022	2023	2024	2023/2022	2024/2023	2024/2022
Фактичний фонд робочого часу (відпрацьовано)	51000	54800	58700	107,5	107,1	115,1
Неявки на роботу з інших причин	4500	5200	5300	115,6	101,9	117,8
Максимально можливий фонд	55500	60000	64000	108,1	106,7	115,3
Щорічні відпустки	3000	3200	3400	106,7	106,3	113,3
Табельний фонд	61500	66000	70500	107,3	106,8	114,6
Святкові й вихідні дні	22500	24000	25500	106,7	106,3	113,3
Календарний фонд	84000	90000	96000	107,1	106,7	114,3

Джерело: складено автором на основі [33]

Аналіз складу календарного фонду робочого часу підприємства ОК «АРТ ВІЛЛЬ» свідчить про поступове збільшення загального фонду робочого часу протягом 2022-2024 років. Це пояснюється зростанням середньооблікової чисельності працівників підприємства.

Календарний фонд робочого часу у 2022 році становив 84 тис. людино-годин. У 2023 році він збільшився до 90 тис. людино-годин, а у 2024 році – до 96 тис. людино-годин. Таким чином, за досліджуваний період цей показник зріс на 14,3 %. Табельний фонд робочого часу також має тенденцію до зростання. У 2022 році він становив 61,5 тис. людино-годин, у 2023 році – 66

тис. людино-годин, а у 2024 році – 70,5 тис. людино-годин. Збільшення табельного фонду пов’язане зі зростанням чисельності працівників.

Фактичний фонд відпрацьованого часу зріс з 51 тис. людино-годин у 2022 році до 58,7 тис. людино-годин у 2024 році. Це свідчить про підвищення ефективності використання трудових ресурсів підприємства. Водночас кількість неявок на роботу також дещо збільшилася, що пов’язано з використанням працівниками щорічних відпусток та інших соціальних гарантій. Таким чином, структура календарного фонду робочого часу підприємства характеризується стабільним рівнем використання трудових ресурсів та незначним зростанням втрат робочого часу.

Таблиця 2.9

SWOT-аналіз ОК «АРТ ВІЛЛЬ»

Сильні сторони (Strengths)	Можливості (Opportunities)
Стабільний кадровий склад підприємства Зростання календарного та табельного фонду робочого часу Наявність чіткої організаційної структури управління Дотримання трудових гарантій та соціальних стандартів Відносно стабільний соціально-психологічний клімат Дотримання трудових гарантій та соціальних стандартів	Цифровізація HR-процесів та впровадження сучасних HR-технологій Розвиток систем навчання та підвищення кваліфікації персоналу Співпраця з освітніми установами та формування кадрового резерву Впровадження сучасних мотиваційних систем, орієнтованих на результат Адаптація до гнучких моделей організації праці Впровадження сучасних мотиваційних систем, орієнтованих на результат
Слабкі сторони (Weaknesses)	Загрози (Threats)
Недостатньо розвинена система матеріального стимулювання працівників. Відсутність чіткої системи преміювання залежно від результатів праці. Недостатній рівень нематеріальної мотивації працівників. Відсутність систематичної оцінки задоволеності персоналу умовами праці. Недосконалість внутрішніх комунікацій між керівництвом і працівниками. Відсутність індивідуального підходу до мотивації різних категорій персоналу. Відсутність комплексної системи адаптації нових співробітників.	Нестабільність соціально-економічної ситуації Високий рівень конкуренції на ринку праці Ризик відтоку кваліфікованих працівників Демографічні зміни та скорочення трудового потенціалу Зростання витрат на підбір і навчання персоналу

Джерело: складено автором

Сучасні умови функціонування підприємств у сфері обслуговування та житлово-комунального господарства потребують системного підходу до оцінювання ефективності управління персоналом. Особливої актуальності набуває не лише кількісний аналіз використання трудових ресурсів, але й якісна оцінка внутрішніх процесів розвитку персоналу, рівня організаційної взаємодії та впливу зовнішнього середовища на кадрову політику підприємства.

У цьому контексті SWOT-аналіз є одним із найбільш доцільних інструментів узагальнення результатів попередніх досліджень, оскільки дозволяє комплексно оцінити сильні та слабкі сторони системи управління розвитком персоналу, а також ідентифікувати можливості та загрози, що формуються у зовнішньому середовищі.

Для ОК «АРТ ВІЛЛЬ» проведення SWOT-аналізу управління розвитком персоналу є особливо важливим, оскільки діяльність кооперативу базується на взаємодії людського капіталу, рівень ефективності якого безпосередньо впливає на якість послуг, стабільність внутрішніх процесів та загальну конкурентоспроможність підприємства. Отримані результати SWOT-аналізу свідчать, що система управління розвитком персоналу в ОК «АРТ ВІЛЛЬ» характеризується поєднанням стабільних внутрішніх базових характеристик та недостатньо розвинених механізмів стратегічного управління людськими ресурсами.

Сильні сторони підприємства формують основу для підтримання стабільності його діяльності та забезпечують мінімально необхідний рівень ефективності використання трудового потенціалу.

Водночас наявність слабких сторін вказує на те, що система управління персоналом потребує модернізації, особливо в частині планування професійного розвитку працівників, впровадження цифрових інструментів управління та підвищення мотиваційної складової. Недостатня системність у підходах до навчання персоналу та наявність втрат робочого часу знижують потенційну продуктивність підприємства.

Зовнішнє середовище, у свою чергу, створює як можливості, так і загрози. Перспективи цифровізації та розвитку сучасних HR-технологій можуть стати важливим драйвером підвищення ефективності управління персоналом. Однак реалізація цих можливостей ускладнюється наявністю загроз, пов'язаних із нестабільністю ринку праці, демографічними змінами та посиленням конкуренції за кваліфіковану робочу силу.

Таким чином, SWOT-аналіз управління розвитком персоналу в ОК «АРТ ВІЛЛЬ» дозволяє зробити висновок про необхідність подальшого вдосконалення внутрішньої системи управління людськими ресурсами. Підприємство має достатній внутрішній потенціал для розвитку, однак його реалізація потребує впровадження більш сучасних підходів до управління персоналом. Оптимальним напрямом розвитку є поєднання використання наявних сильних сторін із поступовим усуненням слабких аспектів, а також активне використання зовнішніх можливостей при одночасному врахуванні потенційних загроз. Це дозволить підвищити ефективність використання трудових ресурсів, покращити соціально-психологічний клімат у колективі та забезпечити довгострокову стабільність розвитку підприємства.

2.3. Аналіз впливу системи мотивації на показники економічної ефективності діяльності ОК «АРТ ВІЛЛЬ»

У сучасних умовах господарювання система мотивації персоналу виступає не лише елементом управління трудовими ресурсами, а й одним із ключових факторів формування економічної ефективності діяльності підприємства. Її значення обумовлюється тим, що саме рівень зацікавленості працівників у результатах власної праці безпосередньо впливає на продуктивність, якість виконання робіт, рівень витрат та загальні фінансові результати підприємства. Наукові дослідження підтверджують, що ефективна система мотивації забезпечує зростання продуктивності праці, підвищення

якості послуг та стабілізацію кадрового складу, що в сукупності формує основу економічної стійкості підприємства.

Аналіз впливу системи мотивації на економічну ефективність діяльності ОК «АРТ ВІЛЛЬ» доцільно здійснювати через дослідження взаємозв'язку між мотиваційними інструментами, що застосовуються на підприємстві, та ключовими економічними показниками, такими як продуктивність праці, витрати на персонал, якість виконання робіт, рівень плинності кадрів і загальний фінансовий результат [34].

З огляду на результати попереднього підрозділу, система мотивації в ОК «АРТ ВІЛЛЬ» характеризується обмеженим використанням як матеріальних, так і нематеріальних стимулів, що створює передумови для недостатнього рівня залученості персоналу. У таких умовах економічна ефективність діяльності підприємства формується не завдяки внутрішній зацікавленості працівників, а переважно за рахунок адміністративного контролю та необхідності виконання посадових обов'язків.

Одним із ключових показників економічної ефективності є продуктивність праці, яка відображає обсяг виконаних робіт або наданих послуг у розрахунку на одного працівника. У випадку недостатньо розвиненої системи мотивації продуктивність праці, як правило, має тенденцію до зниження або стагнації. Це пояснюється тим, що працівники орієнтуються на виконання мінімально необхідного обсягу завдань, не проявляючи ініціативи або зацікавленості у підвищенні результатів. В умовах діяльності ОК «АРТ ВІЛЛЬ» це може проявлятися у зниженні швидкості виконання робіт, недостатньому рівні відповідальності та формальному підході до виконання обов'язків.

Для ілюстрації взаємозв'язку між мотивацією та продуктивністю праці доцільно розглянути відповідні показники.

Таблиця 2.10

Динаміка продуктивності праці в ОК «АРТ ВІЛЛЬ»

Показник	2023 р.	2024 р.	Відхилення
Обсяг виконаних робіт, тис. грн	5200	5400	+200
Середньооблікова чисельність, осіб	24	25	+1
Продуктивність праці, тис. грн/особу	216,7	216,0	-0,7

Джерело: складено автором на основі [34]

Наведені дані свідчать про фактичну стагнацію продуктивності праці, незважаючи на зростання обсягів виконаних робіт. Це означає, що підвищення результатів діяльності підприємства досягається переважно за рахунок збільшення чисельності персоналу, а не зростання ефективності його використання. Така ситуація є характерною для підприємств із недостатньо ефективною системою мотивації, оскільки відсутність стимулів до підвищення продуктивності обмежує потенціал розвитку.

Важливим аспектом аналізу є вплив мотивації на витрати підприємства, зокрема на фонд оплати праці. У випадку, коли система мотивації не орієнтована на результат, витрати на персонал можуть зростати без відповідного збільшення ефективності.

Таблиця 2.11

Аналіз витрат на персонал

Показник	2023 р.	2024 р.	Відхилення
Фонд оплати праці, тис. грн	2800	3100	+300
Частка у витратах, %	42	45	+3
Продуктивність праці, тис. грн/особу	216,7	216,0	-0,7

Джерело: складено автором на основі [34]

Аналіз показує, що зростання фонду оплати праці не супроводжується відповідним підвищенням продуктивності праці, що свідчить про неефективне використання трудових ресурсів. У науковій літературі підкреслюється, що ефективна система мотивації повинна забезпечувати прямий зв’язок між

результатами праці та рівнем винагороди, що сприяє оптимізації витрат і підвищенню економічної ефективності .

Не менш важливим показником є якість виконання робіт, яка безпосередньо впливає на рівень задоволеності споживачів та репутацію підприємства. Недостатній рівень мотивації персоналу може призводити до зниження якості послуг, що, у свою чергу, формує додаткові витрати, пов’язані з виправленням помилок, повторним виконанням робіт або зростанням кількості скарг.

У діяльності ОК «АРТ ВІЛЛЬ» це може проявлятися у вигляді зниження якості технічного обслуговування, несвоєчасного виконання завдань або формального ставлення до роботи. Така ситуація є наслідком відсутності нематеріальних стимулів, які формують відповідальне ставлення працівників до результатів своєї діяльності.

Значний вплив система мотивації має і на рівень плинності кадрів, який є важливим індикатором стабільності підприємства. Високий рівень плинності призводить до додаткових витрат, пов’язаних із підбором, навчанням та адаптацією нових працівників, а також до втрати накопиченого досвіду.

Комплексний аналіз дозволяє встановити, що система мотивації в ОК «АРТ ВІЛЛЬ» не забезпечує необхідного рівня економічної ефективності, оскільки не створює умов для зростання продуктивності праці, оптимізації витрат та підвищення якості діяльності. Відсутність чіткого зв’язку між результатами праці та винагородою, недостатній розвиток нематеріальних стимулів і відсутність системи оцінки персоналу формують ситуацію, за якої потенціал працівників використовується не в повному обсязі.

Важливим аспектом є також те, що сучасні підходи до мотивації передбачають індивідуалізацію мотиваційних інструментів, формування сприятливого соціально-психологічного клімату та розвиток корпоративної культури, що сприяє підвищенню залученості персоналу та досягненню стратегічних цілей підприємства. У ОК «АРТ ВІЛЛЬ» такі підходи практично

не реалізуються, що обмежує можливості підвищення ефективності діяльності.

Таким чином, результати проведеного аналізу свідчать про наявність тісного взаємозв'язку між рівнем розвитку системи мотивації та економічними показниками діяльності підприємства. Недостатній рівень мотивації персоналу призводить до стагнації продуктивності праці, зростання витрат, зниження якості послуг та підвищення плинності кадрів, що в сукупності негативно впливає на економічну ефективність діяльності ОК «АРТ ВІЛЛЬ».

Отже, удосконалення системи мотивації повинно розглядатися як один із пріоритетних напрямів підвищення ефективності діяльності підприємства, що потребує впровадження комплексного підходу, орієнтованого на поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, підвищення об'єктивності оцінки результатів праці та формування довгострокової зацікавленості персоналу у досягненні цілей підприємства.

Поглиблений аналіз впливу системи мотивації на економічну ефективність діяльності ОК «АРТ ВІЛЛЬ» дозволяє не лише встановити загальні тенденції, але й ідентифікувати низку системних проблем, що мають комплексний характер і суттєво обмежують потенціал розвитку підприємства. Виявлені недоліки не є ізольованими, а формують взаємопов'язану сукупність факторів, що негативно впливають як на поведінку персоналу, так і на кінцеві економічні результати діяльності.

Передусім слід відзначити відсутність чіткого взаємозв'язку між результатами праці працівників та рівнем їх матеріального заохочення. Фактична система оплати праці не передбачає достатньо вираженого стимулюючого компоненту, що знижує зацікавленість працівників у підвищенні індивідуальної продуктивності. У таких умовах формується поведінкова модель, орієнтована на виконання мінімально необхідного обсягу завдань, що, у свою чергу, стримує зростання ефективності використання трудових ресурсів. Відсутність прозорих критеріїв оцінки результатів праці

посилює цю проблему, оскільки працівники не мають чіткого розуміння, які саме показники їх діяльності є пріоритетними для підприємства.

Суттєвим недоліком є також недостатній рівень розвитку нематеріальної мотивації, яка в сучасних умовах відіграє не менш важливу роль, ніж матеріальне стимулювання. У ОК «АРТ ВІЛЛЬ» практично не використовуються інструменти визнання досягнень, професійного розвитку чи залучення працівників до процесу прийняття управлінських рішень. Це призводить до зниження рівня залученості персоналу, формування байдужого ставлення до результатів діяльності та обмеження ініціативності працівників. Як наслідок, підприємство втрачає можливості підвищення ефективності за рахунок внутрішнього потенціалу персоналу.

Окремої уваги потребує проблема відсутності системного підходу до оцінки ефективності праці. Суб’єктивний характер оцінювання, що переважає на підприємстві, не дозволяє забезпечити об’єктивність та справедливість розподілу винагороди. У довгостроковій перспективі це може призводити до зниження довіри працівників до керівництва, виникнення конфліктних ситуацій та погіршення соціально-психологічного клімату в колективі. Крім того, відсутність кількісних показників оцінки унеможливлює проведення глибокого аналізу ефективності діяльності персоналу та прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Виявлені проблеми також проявляються у зростанні непрямих витрат підприємства, пов’язаних із неефективним використанням трудових ресурсів. Зокрема, плинність кадрів, навіть на помірному рівні, призводить до додаткових витрат на підбір та адаптацію нових працівників, а також до тимчасового зниження продуктивності праці. Водночас недостатній рівень кваліфікації персоналу, що є наслідком відсутності системи навчання та розвитку, обмежує можливості підвищення якості виконання робіт та впровадження більш ефективних методів організації праці.

Не менш важливою є проблема відсутності стратегічної орієнтації системи мотивації. Наявні інструменти стимулювання не пов’язані із

довгостроковими цілями підприємства, що унеможливлює формування у працівників розуміння власного внеску у досягнення загальних результатів діяльності. У результаті система мотивації виконує переважно підтримуючу функцію, забезпечуючи стабільність роботи, але не стимулюючи розвиток.

Таким чином, проведене дослідження дозволяє зробити висновок про те, що існуюча система мотивації персоналу в ОК «АРТ ВІЛЛЬ» має ряд суттєвих недоліків, які негативно впливають на показники економічної ефективності діяльності підприємства. Їх наявність обумовлює необхідність переходу від фрагментарного використання окремих мотиваційних інструментів до формування комплексної, системно організованої моделі мотивації, орієнтованої на підвищення продуктивності праці, оптимізацію витрат та зростання якості послуг.

З огляду на виявлені проблеми, подальші дослідження доцільно спрямувати на розробку практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи мотивації персоналу ОК «АРТ ВІЛЛЬ», що дозволить забезпечити підвищення економічної ефективності діяльності підприємства та зміцнення його конкурентних позицій. Саме ці питання становлять зміст наступного розділу дослідження.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ОК «АРТ ВІЛЛЬ»

3.1. Формування пропозицій щодо вдосконалення матеріальної мотивації персоналу

За результатами проведеного аналізу системи мотивації персоналу ОК «АРТ ВІЛЛЬ» було встановлено, що підприємство характеризується відносно стабільним кадровим складом та сприятливим соціально-психологічним кліматом. Водночас SWOT-аналіз дозволив виявити окремі проблемні аспекти, пов’язані з недостатнім розвитком матеріального стимулювання працівників, обмеженими можливостями професійного розвитку, недостатнім використанням нематеріальних методів мотивації та потребою у подальшому вдосконаленні внутрішніх комунікацій.

З метою визначення пріоритетних напрямів удосконалення системи мотивації персоналу було проведено соціологічне опитування працівників щодо рівня конфліктності у трудовому колективі. Вибір саме цього показника обумовлений тим, що соціально-психологічний клімат є важливою складовою мотиваційного середовища підприємства. Наявність конфліктів між працівниками або між персоналом і керівництвом негативно впливає на продуктивність праці, рівень задоволеності роботою та ефективність реалізації мотиваційних заходів. Тому оцінка рівня конфліктності дозволяє визначити необхідність удосконалення не лише матеріальної, а й соціально-психологічної складової системи мотивації персоналу.

У результаті проведеного дослідження було сформовано основні напрями вдосконалення системи мотивації персоналу ОК «АРТ ВІЛЛЬ», які наведено на рис. 3.1.

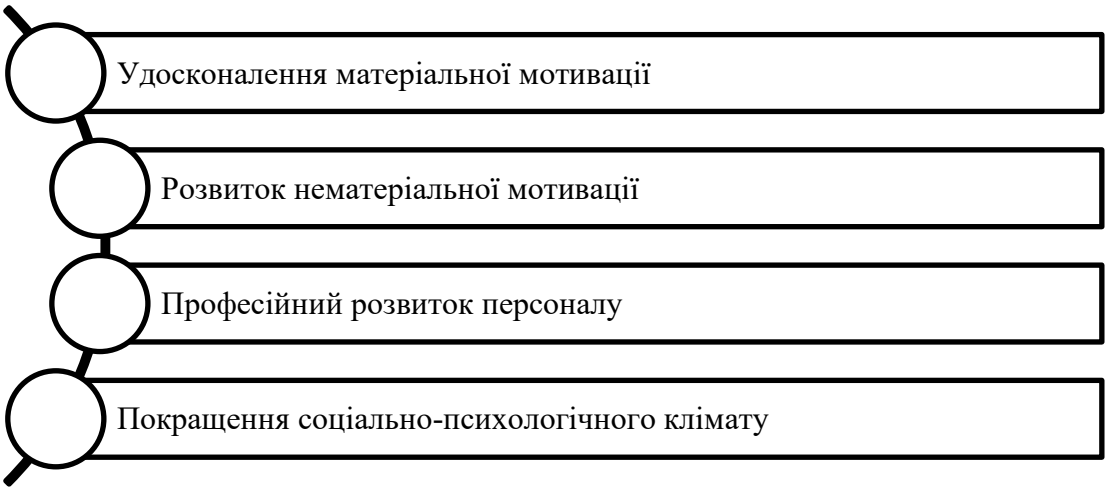


Рис. 3.1. Основні напрями вдосконалення системи мотивації персоналу ОК «АРТ ВІЛЛЬ»

Джерело: складено автором

Як видно з рис. 3.1, удосконалення системи мотивації персоналу ОК «АРТ ВІЛЛЬ» доцільно здійснювати за чотирма взаємопов’язаними напрямами.

Першим напрямом є вдосконалення матеріальної мотивації, що передбачає впровадження більш прозорої системи преміювання, пов’язаної з результатами праці працівників. Це дозволить посилити зацікавленість персоналу у досягненні високих виробничих показників та підвищенні ефективності діяльності підприємства.

Другим напрямом є розвиток нематеріальної мотивації шляхом впровадження системи визнання досягнень працівників, морального заохочення та підтримки корпоративної культури. Такі заходи сприяють підвищенню лояльності персоналу та формуванню позитивного ставлення до роботи. Третім напрямом виступає професійний розвиток персоналу через організацію навчання, підвищення кваліфікації та створення можливостей для кар’єрного зростання. Реалізація зазначених заходів дозволить підвищити рівень компетентності працівників та їх мотивацію до саморозвитку.

Четвертим напрямом є покращення соціально-психологічного клімату в колективі. Незважаючи на те, що результати опитування свідчать про загалом

сприятливу атмосферу в ОК «АРТ ВІЛЛЬ», окремі випадки конфліктів між працівниками та керівництвом все ж мають місце. Тому доцільним є впровадження заходів щодо вдосконалення внутрішніх комунікацій, своєчасного врегулювання конфліктних ситуацій та розвитку командної взаємодії. Це сприятиме підвищенню задоволеності працівників роботою та ефективності функціонування підприємства в цілому.

Для більш глибокого аналізу стану трудових ресурсів підприємства недостатньо лише кількісних показників використання робочого часу, оскільки вони не відображають соціально-психологічні аспекти взаємодії в колективі. Зокрема, ефективність роботи персоналу значною мірою залежить від рівня внутрішньої комунікації, задоволеності працівників умовами праці та загального соціально-психологічного клімату.

У зв’язку з цим доцільним є доповнення проведеного аналізу результатами соціологічного опитування працівників підприємства, яке дозволяє оцінити рівень конфліктності в колективі та виявити потенційні проблемні зони у взаємовідносинах між співробітниками. Саме ці результати представлені в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Результати соціологічного опитування (розподіл респондентів за оцінкою конфліктності)

Показник	Час від часу (осіб)	%	Рідко (осіб)	%	Не буває (осіб)	%
З керівником	6	18,8	14	43,7	12	37,5
Із заступником керівника	5	15,6	13	40,6	14	43,8
З колективом по роботі	7	21,9	15	46,9	10	31,2

(Кількість респондентів – 32 працівники підприємства)

Результати соціологічного опитування працівників підприємства ОК «АРТ ВІЛЛЬ» дозволяють оцінити рівень конфліктності у трудовому колективі. Опитування проводилося серед усіх працівників підприємства. Згідно з отриманими результатами, конфлікти з керівником виникають час від часу у 18,8 % працівників, тоді як 43,7 % зазначили, що такі ситуації

трапляються рідко. Водночас 37,5 % респондентів зазначили, що конфліктів із керівництвом не виникає.

Щодо взаємовідносин із заступником керівника, більшість працівників також характеризує їх як стабільні. Лише 15,6 % респондентів відзначили наявність періодичних конфліктів, тоді як 43,8 % зазначили, що конфліктні ситуації відсутні. Конфлікти між працівниками у колективі виникають дещо частіше, проте їх рівень залишається відносно низьким. Більшість працівників (46,9 %) зазначили, що конфлікти трапляються рідко. Отже, результати опитування свідчать про загалом сприятливий соціально-психологічний клімат у колективі підприємства.

Одним із ключових чинників забезпечення ефективної діяльності підприємства є належний рівень матеріальної мотивації персоналу. Саме матеріальне стимулювання безпосередньо впливає на зацікавленість працівників у досягненні високих результатів праці, підвищенні продуктивності та якості виконуваних робіт. Проведений аналіз системи управління персоналом ОК «АРТ ВІЛЛЬ» дозволив встановити, що на підприємстві сформовано базову систему оплати праці, проте існують резерви щодо підвищення її стимулюючої функції.

У процесі SWOT-аналізу було виявлено недостатній рівень розвитку матеріального стимулювання працівників, що проявляється у відсутності чіткої залежності між результатами праці та розміром винагороди. За таких умов працівники не завжди мають можливість отримати додаткову матеріальну вигоду від підвищення інтенсивності та якості своєї роботи, що може негативно впливати на рівень їхньої мотивації.

З метою усунення зазначених недоліків доцільно впровадити комплекс заходів щодо вдосконалення матеріальної мотивації персоналу, наведений у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Пропозиції щодо вдосконалення матеріальної мотивації персоналу ОК «АРТ ВІЛЛЬ»

Заходи	Зміст пропозиції	Очікуваний результат
Впровадження системи преміювання за результатами роботи	Нарахування щомісячних премій залежно від виконання індивідуальних та колективних показників діяльності	Підвищення продуктивності праці та зацікавленості персоналу в досягненні цілей підприємства
Використання KPI для оцінювання результатів праці	Визначення ключових показників ефективності для різних категорій працівників	Посилення зв'язку між результатами роботи та розміром винагороди
Запровадження системи додаткових матеріальних заохочень	Надання одноразових премій за особливі досягнення та ініціативність	Стимулювання інноваційної активності та відповідальності працівників
Матеріальне заохочення професійного розвитку	Часткова компенсація витрат на навчання та підвищення кваліфікації	Підвищення професійного рівня персоналу та формування довгострокової мотивації

Джерело: складено автором

Серед запропонованих заходів особливу увагу доцільно приділити впровадженню системи преміювання, яка передбачає безпосередню залежність розміру винагороди від досягнутих результатів праці. Практика діяльності успішних підприємств свідчить про те, що використання преміальних виплат дозволяє підвищити зацікавленість працівників у досягненні встановлених цілей та сприяє зростанню ефективності використання трудових ресурсів.

Для забезпечення об'єктивності оцінювання результатів праці доцільно використовувати систему ключових показників ефективності (KPI). Такий підхід дозволить встановити прозорі критерії оцінювання діяльності працівників та забезпечити справедливий розподіл матеріальних винагород. Крім того, застосування KPI сприятиме підвищенню рівня відповідальності персоналу за результати власної роботи. З метою підвищення зацікавленості працівників у професійному розвитку доцільним є запровадження матеріального стимулювання навчання та підвищення кваліфікації.

Компенсація частини витрат на проходження курсів, тренінгів або професійних програм сприятиме розвитку компетенцій персоналу та забезпечить підприємство більш кваліфікованими кадрами.

Для оцінки можливого впливу запропонованих заходів на результати діяльності підприємства доцільно визначити очікувані переваги їх впровадження (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Очікувані результати впровадження заходів щодо вдосконалення матеріальної мотивації персоналу

Показник	Очікуваний вплив
Продуктивність праці	Зростання
Зацікавленість персоналу у результатах діяльності	Зростання
Якість виконання робіт	Покращення
Плинність кадрів	Зменшення
Рівень задоволеності працівників роботою	Підвищення
Ефективність використання трудових ресурсів	Зростання

Джерело: складено автором

Таким чином, удосконалення системи матеріальної мотивації персоналу ОК «АРТ ВІЛЛЬ» має бути спрямоване на посилення взаємозв'язку між результатами праці та розміром матеріальної винагороди. Запропоновані заходи дозволять підвищити ефективність використання трудового потенціалу підприємства, забезпечити зростання продуктивності праці та посилити конкурентні переваги підприємства за рахунок формування більш мотивованого та результативного персоналу.

3.2. Впровадження сучасних підходів до управління мотивацією персоналу

На основі проведеного аналізу було встановлено, що в ОК «АРТ ВІЛЛЬ» загалом сформовано сприятливий соціально-психологічний клімат, проте

існують резерви для підвищення ефективності системи мотивації персоналу. SWOT-аналіз показав недостатній рівень розвитку нематеріального стимулювання, обмежене використання сучасних інструментів управління персоналом та необхідність удосконалення внутрішніх комунікацій. У зв'язку з цим доцільним є впровадження комплексу сучасних підходів до управління мотивацією персоналу, спрямованих на підвищення рівня залученості працівників, покращення соціально-психологічного клімату та забезпечення професійного розвитку персоналу.

Таблиця 3.4

Програма впровадження сучасних підходів до управління мотивацією персоналу ОК «АРТ ВІЛЛЬ»

Захід	Мета	Очікуваний результат
Впровадження системи визнання досягнень	Підвищення мотивації персоналу	Зростання задоволеності працівників
Організація регулярного зворотного зв'язку	Покращення комунікацій	Зменшення конфліктності
Формування програми професійного розвитку	Підвищення компетентності персоналу	Зростання продуктивності праці
Розвиток корпоративної культури	Посилення командної взаємодії	Підвищення лояльності персоналу
Впровадження адаптації нових працівників	Скорочення періоду адаптації	Зменшення ризику звільнень

Джерело: складено автором

Одним із найбільш ефективних сучасних інструментів мотивації персоналу є визнання результатів праці працівників. Незважаючи на те, що матеріальна винагорода залишається важливим стимулом, значна кількість працівників також потребує морального заохочення та суспільного визнання своїх досягнень. Для ОК «АРТ ВІЛЛЬ» пропонується впровадити програму «Кращий працівник місяця». Основним критерієм відбору може бути якість виконання посадових обов'язків, дисциплінованість, ініціативність та участь у розвитку підприємства.

Інформацію про найкращих працівників доцільно розміщувати на інформаційному стенді підприємства або у внутрішніх корпоративних

ресурсах. Також можливим є вручення подяк від керівництва. Запровадження такого заходу сприятиме формуванню здорової конкуренції серед персоналу та підвищить зацікавленість працівників у досягненні кращих результатів.

Результати соціологічного опитування свідчать про загалом низький рівень конфліктності в колективі. Проте 18,8 % працівників зазначили, що конфлікти з керівником виникають час від часу, а 21,9 % відзначили періодичні конфлікти між співробітниками. Отримані результати свідчать про необхідність розвитку системи внутрішніх комунікацій підприємства.

З цією метою пропонується проводити щомісячні робочі зустрічі керівництва з персоналом. Такі зустрічі дозволять працівникам отримувати актуальну інформацію про діяльність підприємства, висловлювати власні пропозиції та обговорювати проблемні питання. Крім того, доцільним є створення електронної форми для збору пропозицій та зауважень працівників.

Таблиця 3.5

Заходи щодо покращення внутрішніх комунікацій в ОК «АРТ ВІЛЛЬ»

Захід	Періодичність
Загальні збори персоналу	1 раз на місяць
Індивідуальні зустрічі з керівником	1 раз на квартал
Анкетування працівників	2 рази на рік
Збір пропозицій працівників	Постійно

Джерело: складено автором

Важливим елементом сучасної системи мотивації є корпоративна культура. Вона формує відчуття причетності працівника до підприємства та сприяє зміцненню командної взаємодії. Для ОК «АРТ ВІЛЛЬ» доцільно проводити корпоративні заходи, спрямовані на зміцнення неформальних зв'язків між співробітниками. До таких заходів можуть належати спільні святкування професійних та державних свят, командні тренінги, спортивні заходи та виїзні корпоративні зустрічі. Очікується, що такі заходи сприятимуть покращенню соціально-психологічного клімату та зниженню ймовірності виникнення конфліктних ситуацій.

За сучасних умов працівники розглядають можливість професійного розвитку як один із ключових мотиваційних факторів. Для ОК «АРТ ВІЛЛЬ» пропонується розробити програму професійного розвитку персоналу, яка передбачатиме щорічне навчання працівників, участь у профільних семінарах та тренінгах.

Таблиця 3.6

Програма професійного розвитку працівників ОК «АРТ ВІЛЛЬ»

Напрям навчання	Категорія працівників
Комунікації та робота з клієнтами	Усі працівники
Управління конфліктами	Керівники підрозділів
Командна робота	Усі працівники
Професійне підвищення кваліфікації	За напрямом діяльності

Джерело: складено автором

З метою зменшення ризику плинності кадрів доцільним є впровадження програми адаптації нових працівників. Програма повинна включати ознайомлення з діяльністю підприємства, посадовими обов'язками, корпоративними цінностями та правилами внутрішнього трудового розпорядку. За кожним новим працівником пропонується закріплювати наставника з числа досвідчених співробітників.

Таким чином, впровадження сучасних підходів до управління мотивацією персоналу в ОК «АРТ ВІЛЛЬ» повинно здійснюватися шляхом розвитку системи нематеріального стимулювання, удосконалення внутрішніх комунікацій, покращення соціально-психологічного клімату, розвитку корпоративної культури та професійного навчання працівників. Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню рівня залученості персоналу, зміцненню лояльності працівників до підприємства та підвищенню ефективності його діяльності.

3.3. Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів

Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів є завершальним етапом дослідження системи мотивації персоналу ОК «АРТ ВІЛЛЬ». Вона дозволяє визначити доцільність впровадження розроблених рекомендацій та оцінити їх вплив на результати діяльності підприємства. Запропоновані у попередніх підрозділах заходи передбачають удосконалення системи матеріальної мотивації, розвиток нематеріального стимулювання, покращення внутрішніх комунікацій та впровадження сучасних підходів до управління персоналом. Очікується, що їх реалізація призведе до підвищення продуктивності праці, зниження плинності кадрів та покращення загальних фінансово-економічних показників підприємства.

Основним джерелом економічного ефекту від впровадження заходів є зростання продуктивності праці персоналу. Внаслідок підвищення мотивації працівників очікується збільшення обсягів виконуваних робіт без суттєвого зростання чисельності персоналу. Для оцінки ефективності було використано показник очікуваного приросту продуктивності праці.

Приймемо, що середній рівень підвищення продуктивності праці після впровадження запропонованих заходів становитиме 12–15 %, що відповідає практиці підприємств сфери обслуговування та управління персоналом за умови впровадження системи мотивації.

Для розрахунку економічного ефекту використаємо наступні умовні дані:

Таблиця 3.7

Вихідні дані для розрахунку економічної ефективності

Показник	Значення
Середньорічна чисельність персоналу	32 особи
Середня продуктивність праці на 1 працівника	180 000 грн/рік
Загальний обсяг діяльності підприємства	5 760 000 грн
Очікуване зростання продуктивності праці	13 %

Джерело: складено автором

Розрахуємо додатковий обсяг результату від впровадження заходів:

$$\Delta B = 5\ 760\ 000 \times 0{,}13 = 748\ 800 \text{ грн}$$

Отже, очікуване збільшення обсягу діяльності підприємства становитиме 748 800 грн на рік. Додатково необхідно врахувати витрати на впровадження системи мотивації. До них відносяться витрати на преміювання, організацію навчання, проведення корпоративних заходів та впровадження системи оцінювання персоналу.

Орієнтовна структура витрат наведена у таблиці 3.8.

Таблиця 3.8

Витрати на впровадження запропонованих заходів

Стаття витрат	Сума, грн/рік
Преміювання персоналу	250 000
Навчання та підвищення кваліфікації	60 000
Корпоративні заходи	40 000
Впровадження системи оцінювання	25 000
Разом	375 000

Джерело: складено автором

Чистий економічний ефект від впровадження заходів визначається як різниця між додатковими доходами та витратами на їх реалізацію:

$$Еч = 748\ 800 – 375\ 000 = 373\ 800 \text{ грн}$$

Отримане значення свідчить про позитивний економічний ефект від впровадження запропонованих заходів. Для більш повної оцінки доцільно визначити рівень ефективності витрат:

$$Еф = 748\ 800 / 375\ 000 = 1{,}99$$

Отже, кожна гривня, вкладена у систему мотивації персоналу, забезпечує майже 2 грн додаткового доходу підприємства. Окрім прямого економічного ефекту, впровадження запропонованих заходів має важливі непрямі наслідки, які складно оцінити у грошовому вимірі. До них належать зниження плинності кадрів, підвищення рівня задоволеності працівників, покращення соціально-психологічного клімату та зростання лояльності персоналу до підприємства.

Зниження плинності кадрів є особливо важливим фактором, оскільки дозволяє скоротити витрати на підбір, адаптацію та навчання нових працівників. Також стабільний кадровий склад позитивно впливає на якість виконуваних робіт та загальну ефективність діяльності підприємства. Таким чином, проведені розрахунки підтверджують економічну доцільність впровадження запропонованих заходів щодо вдосконалення системи мотивації персоналу ОК «АРТ ВІЛЛЬ». Отриманий позитивний економічний ефект у поєднанні з покращенням соціально-психологічного клімату та підвищенням рівня залученості персоналу свідчить про ефективність запропонованих управлінських рішень.

Таблиця 3.9

Економічний ефект від впровадження заходів щодо вдосконалення системи мотивації персоналу ОК «АРТ ВІЛЛЬ»

Показник	Значення
Додатковий обсяг доходу від зростання продуктивності праці, грн	748 800
Загальні витрати на впровадження заходів, грн	375 000
Чистий економічний ефект, грн	373 800
Коефіцієнт економічної ефективності	1,99
Рівень приросту продуктивності праці, %	13
Окупність витрат	ефективна (витрати повністю окупаються)

Джерело: складено автором

Отримані результати свідчать, що впровадження запропонованих заходів є економічно доцільним. Позитивне значення чистого економічного ефекту (373,8 тис. грн) та коефіцієнт ефективності на рівні 1,99 підтверджують, що вкладені у систему мотивації кошти забезпечують майже двократну віддачу. Таким чином, реалізація заходів не лише покращує соціально-психологічний стан у колективі, а й має прямий позитивний вплив на фінансові результати діяльності підприємства ОК «АРТ ВІЛЛЬ».

Отримані результати оцінки економічної ефективності запропонованих заходів щодо вдосконалення системи мотивації персоналу ОК «АРТ ВІЛЛЬ»

свідчать про їхню доцільність та практичну значущість. Проведені розрахунки показали, що впровадження комплексу мотиваційних заходів забезпечує формування позитивного економічного ефекту, що підтверджує раціональність запропонованих управлінських рішень.

Зокрема, очікуване зростання продуктивності праці на рівні 13 % дозволяє підприємству отримати додатковий обсяг доходу в розмірі 748,8 тис. грн на рік. Це свідчить про те, що навіть за умови помірного підвищення ефективності праці персоналу підприємство отримує суттєвий приріст результативності своєї діяльності. Водночас витрати на впровадження запропонованих заходів становлять 375,0 тис. грн на рік, що включає преміювання персоналу, організацію навчальних програм, проведення корпоративних заходів та впровадження елементів системи оцінювання персоналу. Таким чином, рівень витрат є економічно обґрунтованим та не створює надмірного фінансового навантаження на підприємство.

Розрахований чистий економічний ефект у розмірі 373,8 тис. грн підтверджує, що запропоновані заходи є прибутковими та забезпечують перевищення отриманих результатів над понесеними витратами. Коефіцієнт економічної ефективності на рівні 1,99 свідчить про високу результативність вкладених ресурсів, оскільки кожна гривня, інвестована у систему мотивації персоналу, приносить майже дві гривні додаткового доходу.

Окрім прямого економічного ефекту, впровадження запропонованих заходів має важливе стратегічне значення для підприємства. Покращення системи мотивації персоналу сприятиме зниженню плинності кадрів, скороченню витрат на пошук і адаптацію нових працівників, підвищенню стабільності трудового колективу та покращенню якості виконуваних робіт. У довгостроковій перспективі це створює передумови для зміцнення конкурентних позицій ОК «АРТ ВІЛЛЬ» на ринку.

Також слід відзначити, що реалізація заходів позитивно впливає на соціально-психологічний клімат у колективі, рівень задоволеності працівників умовами праці та їхню залученість до діяльності підприємства. Це є важливим

нематеріальним результатом, який опосередковано впливає на економічну ефективність діяльності організації. Таким чином, комплексна оцінка показала, що запропоновані заходи є не лише економічно ефективними, але й стратегічно доцільними. Їх впровадження дозволить ОК «АРТ ВІЛЛЬ» підвищити ефективність використання трудових ресурсів, забезпечити зростання фінансових результатів та сформувати більш стабільну й мотивовану команду працівників.

Поряд із економічним ефектом важливим результатом впровадження запропонованих заходів є досягнення соціального ефекту, оскільки система мотивації персоналу впливає не лише на фінансові результати діяльності підприємства, а й на якість трудового життя працівників, рівень їхньої задоволеності працею та ефективність взаємодії в колективі. На основі проведеного аналізу діяльності ОК «АРТ ВІЛЛЬ» та результатів соціологічного опитування працівників можна стверджувати, що реалізація запропонованих заходів сприятиме покращенню соціально-психологічного клімату, підвищенню рівня довіри між працівниками та керівництвом, а також зміцненню корпоративної культури підприємства.

Особливе значення має впровадження заходів щодо розвитку внутрішніх комунікацій та системи нематеріального стимулювання, оскільки саме ці інструменти спрямовані на підвищення рівня залученості працівників до діяльності підприємства. У результаті працівники отримують можливість брати активнішу участь у вирішенні виробничих питань, що позитивно впливає на рівень їхньої відповідальності та мотивації.

Впровадження програм професійного розвитку сприятиме підвищенню кваліфікації працівників та створенню умов для їхнього кар'єрного зростання. Це дозволить підвищити задоволеність персоналу роботою та зменшити ризик звільнення кваліфікованих працівників. Важливим соціальним результатом також є зниження рівня конфліктності в колективі. Незважаючи на те, що результати опитування свідчать про загалом сприятливий психологічний клімат в ОК «АРТ ВІЛЛЬ», запропоновані заходи сприятимуть подальшому

зміцненню позитивної атмосфери в колективі та підвищенню ефективності командної взаємодії.

Узагальнення очікуваних соціальних результатів наведено в таблиці 3.10.

Таблиця 3.10

Соціальний ефект від впровадження заходів щодо вдосконалення системи мотивації персоналу ОК «АРТ ВІЛЛЬ»

Соціальний результат	**Очікуваний вплив**
Підвищення задоволеності працівників роботою	Зростання мотивації та лояльності персоналу
Покращення соціально-психологічного клімату	Зниження конфліктності в колективі
Розвиток внутрішніх комунікацій	Підвищення рівня взаємодії між працівниками та керівництвом
Підвищення професійної компетентності персоналу	Покращення якості виконання робіт
Формування позитивної корпоративної культури	Посилення командної роботи
Зниження плинності кадрів	Збереження трудового потенціалу підприємства
Підвищення рівня залученості працівників	Покращення результатів діяльності підприємства

Джерело: складено автором

Таким чином, запропоновані заходи характеризуються не лише позитивною економічною, але й соціальною ефективністю. Їх реалізація сприятиме підвищенню мотивації персоналу, покращенню умов праці, розвитку професійного потенціалу працівників та зміцненню соціально-психологічного клімату в колективі. Сукупність економічних і соціальних результатів підтверджує доцільність впровадження запропонованих заходів у діяльність ОК «АРТ ВІЛЛЬ».

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дозволило зробити висновки, основні з яких такі:

1. Визначено сутність та значення системи мотивації персоналу в сучасних умовах господарювання. Встановлено, що система мотивування характеризується відносною стабільністю, тоді як мотиваційний механізм є більш гнучким і адаптивним до змін зовнішнього та внутрішнього середовища. Це зумовлює необхідність їх комплексного використання на підприємстві для досягнення максимального ефекту. Таким чином, ефективне управління трудовою діяльністю можливе лише за умови гармонійного поєднання структурованої системи мотивів і дієвого механізму їх реалізації, що сприяє підвищенню продуктивності праці та економічної результативності підприємства.

2. Досліджено основні теорії мотивації та їх застосування в управлінні персоналом. Для забезпечення високого рівня продуктивності праці важливим є формування у працівників відчуття причетності до діяльності підприємства, що сприяє підвищенню їхньої залученості та відповідальності за результати роботи. Крім того, необхідно здійснювати систематичний перегляд внутрішньої політики організації з урахуванням змін у потребах та очікуваннях персоналу. Досягнення високого рівня конкурентоспроможності підприємства можливе лише за умови залучення, розвитку та утримання кваліфікованих кадрів. Це, у свою чергу, потребує впровадження ефективної системи мотивації, створення сприятливих умов праці та формування позитивного соціально-психологічного клімату в колективі.

Отже, використання сучасних підходів до мотивації персоналу сприяє підвищенню продуктивності праці, зниженню рівня плинності кадрів та зростанню задоволеності працівників, що в цілому забезпечує підвищення ефективності діяльності підприємства.

3. Обґрунтовано взаємозв'язок мотивації персоналу та економічної ефективності підприємства. У результаті проведеного дослідження встановлено, що мотивація персоналу має безпосередній і суттєвий вплив на економічну ефективність підприємства. Вона виступає ключовим інструментом управління трудовими ресурсами та забезпечує досягнення стратегічних цілей підприємства. Доведено, що підвищення рівня мотивації сприяє зростанню продуктивності праці, покращенню якості продукції, зниженню витрат та підвищенню прибутковості. Водночас ефективність мотиваційної системи залежить від її комплексності та здатності враховувати потреби працівників.

Обґрунтовано доцільність використання комбінованих систем мотивації, які поєднують матеріальні та нематеріальні стимули, що дозволяє забезпечити як короткострокові, так і довгострокові результати діяльності підприємства. Таким чином, формування ефективної системи мотивації персоналу є необхідною умовою підвищення економічної ефективності підприємства та забезпечення його конкурентоспроможності в сучасних умовах господарювання.

4. Наведено загальну організаційно-економічну характеристику ОК «АРТ ВІЛЛЬ». Обслуговуючий кооператив ОК «АРТ ВІЛЛЬ» є юридичною особою, створеною відповідно до Закону України «Про кооперацію» та Житлового кодексу України. Основною метою діяльності кооперативу є забезпечення належного технічного, санітарного та експлуатаційного стану житлового комплексу, а також організація ефективного управління спільною інфраструктурою будинку та прибудинкової території.

Аналіз складу фонду оплати праці підприємства ОК «АРТ ВІЛЛЬ» свідчить, що найбільшу частку у його структурі займає основна заробітна плата працівників. У 2022 році основна заробітна плата становила 2800 тис. грн, або близько 75 % загального фонду оплати праці. У 2023 році цей показник зріс до 3150 тис. грн, а у 2024 році – до 3650 тис. грн. Зростання

основної заробітної плати пояснюється підвищенням посадових окладів та збільшенням чисельності працівників.

Додаткова заробітна плата, яка включає оплату відпусток, доплати та надбавки, також має тенденцію до зростання. У 2022 році вона становила 620 тис. грн, у 2023 році – 720 тис. грн, а у 2024 році – 880 тис. грн.

Премії та заохочувальні виплати використовуються на підприємстві як інструмент матеріального стимулювання працівників. У 2024 році їх обсяг становив 260 тис. грн, що більше, ніж у попередні роки. Матеріальна допомога та інші виплати мають відносно невелику частку у загальному фонді оплати праці, проте виконують важливу соціальну функцію.

Отже, структура фонду оплати праці підприємства характеризується домінуванням основної заробітної плати, що відповідає загальноприйнятій практиці організації оплати праці.

5. Проаналізовано системи управління персоналом ОК «АРТ ВІЛЛЬ». Аналіз складу календарного фонду робочого часу підприємства ОК «АРТ ВІЛЛЬ» свідчить про поступове збільшення загального фонду робочого часу протягом 2022-2024 років. Це пояснюється зростанням середньооблікової чисельності працівників підприємства. Таким чином, структура календарного фонду робочого часу підприємства характеризується стабільним рівнем використання трудових ресурсів та незначним зростанням втрат робочого часу.

Після проведення SWOT-аналізу було зроблено висновок про необхідність подальшого вдосконалення внутрішньої системи управління людськими ресурсами. Підприємство має достатній внутрішній потенціал для розвитку, однак його реалізація потребує впровадження більш сучасних підходів до управління персоналом. Оптимальним напрямом розвитку є поєднання використання наявних сильних сторін із поступовим усуненням слабких аспектів, а також активне використання зовнішніх можливостей при одночасному врахуванні потенційних загроз. Це дозволить підвищити ефективність використання трудових ресурсів, покращити соціально-

психологічний клімат у колективі та забезпечити довгострокову стабільність розвитку підприємства.

6. Проаналізовано вплив системи мотивації на показники економічної ефективності діяльності ОК «АРТ ВІЛЛЬ». Виявлені проблеми проявляються у зростанні непрямих витрат підприємства, пов’язаних із неефективним використанням трудових ресурсів. Зокрема, плинність кадрів, навіть на помірному рівні, призводить до додаткових витрат на підбір та адаптацію нових працівників, а також до тимчасового зниження продуктивності праці. Водночас недостатній рівень кваліфікації персоналу, що є наслідком відсутності системи навчання та розвитку, обмежує можливості підвищення якості виконання робіт та впровадження більш ефективних методів організації праці.

Проведене дослідження дозволяє зробити висновок про те, що існуюча система мотивації персоналу в ОК «АРТ ВІЛЛЬ» має ряд суттєвих недоліків, які негативно впливають на показники економічної ефективності діяльності підприємства. Їх наявність обумовлює необхідність переходу від фрагментарного використання окремих мотиваційних інструментів до формування комплексної, системно організованої моделі мотивації, орієнтованої на підвищення продуктивності праці, оптимізацію витрат та зростання якості послуг.

7. Сформовано пропозиції щодо вдосконалення матеріальної мотивації персоналу. Серед запропонованих заходів особливу увагу доцільно приділити впровадженню системи преміювання, яка передбачає безпосередню залежність розміру винагороди від досягнутих результатів праці. Практика діяльності успішних підприємств свідчить про те, що використання преміальних виплат дозволяє підвищити зацікавленість працівників у досягненні встановлених цілей та сприяє зростанню ефективності використання трудових ресурсів.

Удосконалення системи матеріальної мотивації персоналу ОК «АРТ ВІЛЛЬ» має бути спрямоване на посилення взаємозв'язку між результатами

праці та розміром матеріальної винагороди. Запропоновані заходи дозволять підвищити ефективність використання трудового потенціалу підприємства, забезпечити зростання продуктивності праці та посилити конкурентні переваги підприємства за рахунок формування більш мотивованого та результативного персоналу.

8. Запропоновано впровадження сучасних підходів до управління мотивацією персоналу. З метою зменшення ризику плинності кадрів доцільним є впровадження програми адаптації нових працівників. Програма повинна включати ознайомлення з діяльністю підприємства, посадовими обов'язками, корпоративними цінностями та правилами внутрішнього трудового розпорядку. За кожним новим працівником пропонується закріплювати наставника з числа досвідчених співробітників.

Таким чином, впровадження сучасних підходів до управління мотивацією персоналу в ОК «АРТ ВІЛЛЬ» повинно здійснюватися шляхом розвитку системи нематеріального стимулювання, удосконалення внутрішніх комунікацій, покращення соціально-психологічного клімату, розвитку корпоративної культури та професійного навчання працівників. Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню рівня залученості персоналу, зміцненню лояльності працівників до підприємства та підвищенню ефективності його діяльності.

9. Оцінено економічну ефективність запропонованих заходів. Розрахований чистий економічний ефект у розмірі 373,8 тис. грн підтверджує, що запропоновані заходи є прибутковими та забезпечують перевищення отриманих результатів над понесеними витратами. Коефіцієнт економічної ефективності на рівні 1,99 свідчить про високу результативність вкладених ресурсів, оскільки кожна гривня, інвестована у систему мотивації персоналу, приносить майже дві гривні додаткового доходу.

Окрім прямого економічного ефекту, впровадження запропонованих заходів має важливе стратегічне значення для підприємства. Покращення системи мотивації персоналу сприятиме зниженню плинності кадрів,

скороченню витрат на пошук і адаптацію нових працівників, підвищенню стабільності трудового колективу та покращенню якості виконуваних робіт. У довгостроковій перспективі це створює передумови для зміцнення конкурентних позицій ОК «АРТ ВІЛЛЬ» на ринку.

Також слід відзначити, що реалізація заходів позитивно впливає на соціально-психологічний клімат у колективі, рівень задоволеності працівників умовами праці та їхню залученість до діяльності підприємства. Це є важливим нематеріальним результатом, який опосередковано впливає на економічну ефективність діяльності організації. Таким чином, комплексна оцінка показала, що запропоновані заходи є не лише економічно ефективними, але й стратегічно доцільними. Їх впровадження дозволить ОК «АРТ ВІЛЛЬ» підвищити ефективність використання трудових ресурсів, забезпечити зростання фінансових результатів та сформувати більш стабільну й мотивовану команду працівників.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Болквадзе Н., Гетьман Т. Сучасні методи мотивації персоналу IT-компаній. *Economic journal of Lesia Ukrainka Eastern European National University*. 2020. Т. 2. No 22. С. 72–82.

2. Завіновська Г. Т. Економіка праці: навч. посібник. Київ : КНЕУ, 2018. 123 с.

3. Зубовський В. М. Економіка підприємства : підручник. Київ : «Знання-Прес», 2016. 526 с.

4. Економіка підприємства: навч. посіб. / за ред. А. В. Шегди. Київ: Знання, 2019. 431 с.

5. Економіка підприємства: підручник / за заг. ред. С. Ф. Покропивного. Вид. 2-ге, перероб. та доп. Київ : КНЕУ, 2018. 528 с.

6. Економіка підприємства: пошук шляхів розвитку : посібник. Київ : МАУП. 2018. 80 с.

7. Козловський В. О., Погрищук Б. В. Основи підприємництва. Практикум: навчальний посібник. Видання 5-е, доповн. і перероб. Тернопіль: ВАТ «Терно-Граф». 2019. 297 с.

8. Костюк О. Д. Сучасні інструменти мотивації персоналу. Вісник. Серія: Економічні науки. Харків. 2018. С. 168–172.

9. Музиченко-Козловський А. В. Основні елементи механізму мотивування працівників. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2019. Вип. 21.6. С. 361–367.

10. Черкашина Д. Нестандартна мотивація. *Контракти*. 2018. No 22. С. 25–27.

11. Шевцова С. В. Методи мотивації персоналу. Економічні проблеми сталого розвитку: тези доповідей науково-технічної конференції викладачів, співробітників, аспірантів та студентів факультету економіки та менеджменту присвяченої дню науки в Україні (19–23 квітня 2010 р.). Суми: СумДУ, 2010. Ч.І. С. 66−67.

12. Шумейко В. Організаційні структури управління маркетингом на виробничих підприємствах. Маркетинг в Україні. 2019. No 1. С. 46−49.

13. Сучасні методи мотивації персоналу. StudFiles. URL: https://studfile.net/preview/5010042/page:2/

14. Мотивація персоналу: управління якістю праці. Агрокебети. Агроосвіта майбутнього. URL: https://blog.agrokebety.com/motyvatsiya-personalu-yak-instrument-upravlinnya-yakistyu-pratsi

15. Оксенюк К. Формування системи мотивації персоналу на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2022. №45. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-59

16. Васюта В.Б., Бульбаха Л.І. Мотивація праці персоналу на підприємстві в сучасних умовах господарювання. *Ефективна економіка*. 2016. № 6. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5041

17. Дашко І. Мотивація персоналу в системі управління економічною ефективністю трудових ресурсів підприємства. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка.* 2021. № 10. С. 22–28. DOI: https://doi.org/10.32851/2708-0366/2021.10.3

18. Квасній Л.Г., Солтисик О.О., Федишин В.В. Роль мотивації і стимулювання персоналу в системі забезпечення розвитку підприємства. *Економіка і суспільство*. 2017. № 11. С. 233–237. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/11_ukr/39.pdf

19. Колесник В.І. Особливості мотивації та стимулювання персоналу промислових підприємств в умовах світової пандемії. *Економіка харчової промисловості.* 2022. Том 14. Випуск 1. С. 37–41.

20. Лещенко Л.О. Мотивація праці як фактор підвищення прибутковості виробництва. *Ефективна економіка*. 2016. № 4. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4917

21. Климчук А.О., Михайлов А. М. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні

інноваційної діяльності. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2018. № 1. С. 218–234.

22. Прохоровська С. Мотивація персоналу підприємств в умовах сучасних викликів. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 2 (02). С. 45–48. DOI: https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-2-8

23. Зайцев В.С. Основні напрями удосконалення мотивації праці робітників промислових підприємств. *Вісник економічної науки України*. 2018. № 1(34). С. 29–35.

24. Зось-Кіор М.В., Скидан С.В. Особливості мотивації персоналу в умовах нестабільного бізнес-середовища. *Економічний форум*. 2020. № 1(3). С. 143–148.

25. Ведерніков М.Д., Волянська-Савчук Л.В., Зелена М.І., Базалійська Н.П., Чернушкіна О.О. Формування мотивації персоналу підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2020. № 3. С. 239–247.

26. Оксенюк К. Формування системи мотивації персоналу на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2022. Випуск № 45. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-59

27. Єпіфанова І.Ю., Панкова В.Д. Удосконалення системи мотивації персоналу промислових підприємств України. *Економіка та суспільство*. 2021. Випуск № 23. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/147/141/

28. Єськов О.Л., Дарченко Н.Д. Система мотивації персоналу, орієнтована на цілі та результати його роботи. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки.* 2010. № 2. Т. 1. С. 194–198.

29. Ковальова О.М. Удосконалення системи мотивації та стимулювання праці на основі оцінки рівня задоволеності нею працівників підприємства. *Інфраструктура ринку.* 2023. Випуск 71. С. 143–148. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2023/71_2023/27.pdf

30. Куций О. Мотиваційне середовище організації: аналіз публікацій та перспективи дослідження. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Психологія.* 2022. Випуск 1 (54). С. 41–46.

31. ОК «АРТ ВІЛЛЬ». URL: https://opendatabot.ua/c/39803569

32. ОК «АРТ ВІЛЛЬ». URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/39803569/

33. ОБСЛУГОВУЮЧИЙ КООПЕРАТИВ "АРТ ВІЛЛЬ". URL: https://clarity-project.info/tenderer/39803569

34. Фінансова звітність. ОК «АРТ ВІЛЛЬ». URL: https://clarity-project.info/edr/39803569/company-finances?year=2025&mode=yearly

35. Познанська І. В., Лошенюк І. Р. Вплив війни в Україні на світову торгівлю та ланцюги постачання. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія: "Економічні науки".* 2023. №4. DOI: https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-4-8826

36. Жукова Т.А., Познанська І.В. Розвиток кадрової системи і ефективної праці науково-педагогічного персоналу вищої школи України. *Вісник соціально-економічних досліджень*: зб. наук. праць / За ред. М. І. Звєрякова (голов. ред.) та ін. Одеса : Одеський національний економічний університет. 2023. № 1-2. С. 37-49. DOI: https://doi.org/10.33987/vsed.1-2(84-85).2023.37-49

37. Познанська І.В., Котлубай О.М., Передумови розвитку судноплавства України. *Економіка: реалії часу. Науковий журнал*. 2023. № 5 (69). С. 104-111. URL: https://economics.net.ua/files/archive/2023/No5/104.pdf. DOI: 10.15276/ETR.05.2023.10. DOI: 10.5281/zenodo.10614150

38. Познанська І. В., Пужанський І. М. Стратегічні підходи до управління людськими ресурсами у сучасних умовах. *Вісник соціально-економічних досліджень.* Одеса: Одеський національний економічний університет. 2024. № 3-4 (90-91). С. 40-52. DOI: https://doi.org/10.33987/vsed

39. Познанська І.В. Ефективність мотиваційних стратегій для віддалених команд. *Економіка та суспільство*. 2025. № 71. URL:

https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5570 DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-103

40. Познанська І. В. Проблемні аспекти внутрішнього контролю вартості перевезень на підприємствах водного транспорту. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету.* Одеса : Одеський національний економічний університет. 2025. № 2 (327). С. 19-24. https://doi.org/10.32680/2409-9260-2025-2-327-19-24

41. Збрицька Т.П., Мінін В.С. Соціально-економічна ефективність зайнятості молоді: регіональний аспект. *Економіка та організація управління. Вінниця: Вид-во ДонНУ імені Василя Стуса*. 2021. Випуск №3 (43). С.156-167. DOI 10.31558/2307-2318.2021.3.15 URL: https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/11134

42. Збрицька Т.П., Сорока О.В. Управління персоналом в епоху цифрової економіки. *Економіка та суспільство*. 2021. Випуск №31. 6 с. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-31-20 URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/687

43. Збрицька Т.П., Дашян А. Особливості дистанційного менеджменту персоналу в умовах пандемії covid-19. *Науковий журнал «Молодий вчений»* № 12 (100) грудень 2021 р. С.79-85. DOI: https://doi.org/10.32839/2304-5809/2021-12-100-17 URL: http://surl.li/ztlenv

44. Збрицька Т.П. Взаємодія ринку освітніх послуг та молодіжного ринку праці в контексті сучасних і перспективних викликів. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету», Збірник наукових праць.* Випуск №3-4 (316-317), 2024. (С. 7-14). DOI: https://doi.org/10.32680/2409-9260-2024-3-4-316-317-7-14 URL:http://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2024/316-317/pdf/7-14.pdf

45. Збрицька Т.П., Петровська О.М, Сорока О.В. Престижність фахівця з соціальної роботи в Україні: проблеми та можливості підвищення. Науковий журнал (фахове видання України в галузі економічних наук (Категорія «Б») *Науковий погляд: економіка та управління*, № 3 (87) / 2024. (С

144-150). DOI: https://doi.org/10.32782/2521-666X/2024-87-22 URL:http://www.scientificview.umsf.in.ua/archive/2024/3_87_2024/24.pdf

46. Збрицька Т.П., Пастушенко Е. Управлінська праця та вдосконалення її організації в сучасних умовах. *Актуальні питання у сучасній науці,* №11(29). 2024 р. С.73-85. DOI: https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-11(29)-73-85

47. Збрицька Т.П., Петровська О.М, Сорока О.В. Актуальність соціального захисту населення в умовах невизначеності. *«Наука і техніка сьогодні» (Серія «Економіка»): журнал.* Випуск. №2(43) 2025. С. 1670 (С.306-317). DOI: https://doi.org/10.52058/2786-6025-2025-2(43)-306-317

ДОДАТКИ

Додаток А

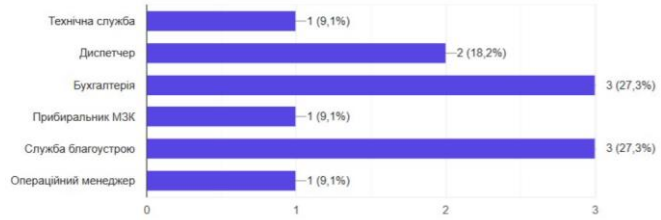
АНКЕТА ОЦІНКИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ОК «АРТ ВІЛЛЬ»

Шановний(а) співробітнику(це)! Опитування є анонімним і проводиться з метою оцінки рівня мотивації персоналу та підвищення якості управління кооперативом.

1. Загальна інформація	
1.1. Ваша посада:	Технічна служба Диспетчер Бухгалтерія Прибиральник МЗК Служба благоустрою Інше (вкажіть)
1.2. Стаж роботи в ОК «АРТ ВІЛЛЬ»:	До 1 року 1–3 роки 3–5 років Понад 5 років
2. Оцінка умов праці (шкала 1–5) (1 – зовсім не задоволений, 5 – повністю задоволений)	
2.1. Рівень заробітної плати	1 2 3 4 5
2.2. Справедливість та прозорість нарахувань	1 2 3 4 5
2.3. Забезпечення інструментами та матеріалами	1 2 3 4 5
2.4. Комфорт робочого місця	1 2 3 4 5
3. Система мотивації та винагород	
3.1. Чи отримуєте ви премії або доплати?	Так Ні Вкрай рідко
3.2. Чи вважаєте ви систему преміювання справедливою?	Так Ні Частково
3.3. Що мотивує вас найбільше?	Зарплата Премії

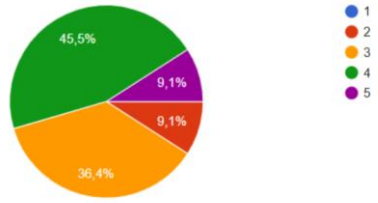
	Стабільність роботи Визнання керівництвом Добра команда Можливість розвитку Інше
4. Взаємини в колективі та стиль керівництва	
4.1. Як ви оцінюєте загальний психологічний клімат?	1 2 3 4 5
4.2. Доступність керівництва для обговорення проблем:	1 2 3 4 5
4.3. Стиль управління керівництва, на вашу думку:	Партнерський Авторитарний Ліберальний Змішаний
5. Задоволеність роботою в цілому	
5.1. Наскільки ви задоволені роботою в ОК «АРТ ВІЛЛЬ»?	1 2 3 4 5
5.2. Чи плануєте залишатися працювати найближчі 1–2 роки?	Так Ні Не визначився
6. Відкриті питання	
6.1. Які зміни в системі мотивації ви вважаєте найбільш необхідними?	
6.2. Що, на вашу думку, може підвищити продуктивність роботи персоналу?	

Додаток Б



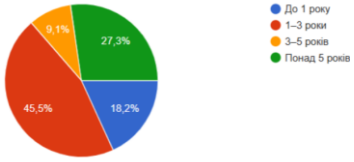
Рівень заробітної плати

11 відповідей



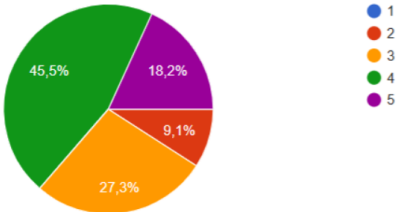
Стаж роботи в ОК «АРТ ВІЛЛЬ»:

11 відповідей



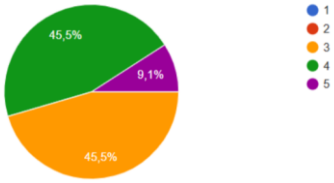
Забезпечення інструментами та матеріалами

11 відповідей



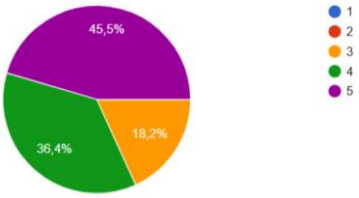
Справедливість та прозорість нарахувань

11 відповідей



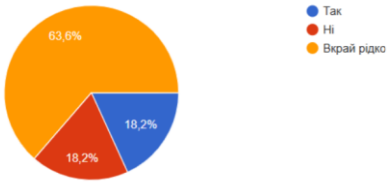
Комфорт робочого місця

11 відповідей



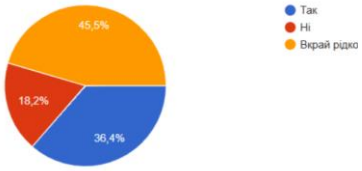
Чи отримуєте ви премії або доплати?

11 відповідей



Чи вважаєте ви систему преміювання справедливою?

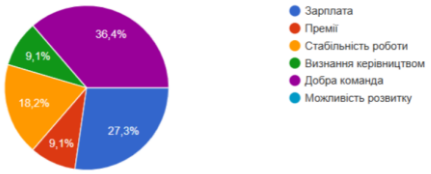
11 відповідей



Що мотивує вас найбільше?

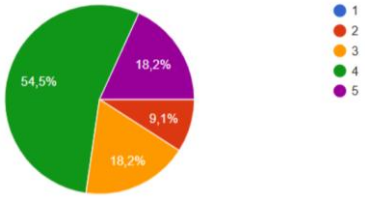
11 відповідей

Копік



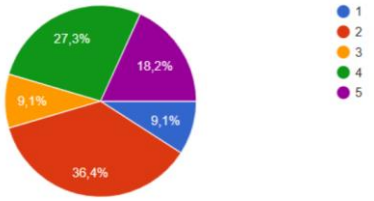
Як ви оцінюєте загальний психологічний клімат?

11 відповідей



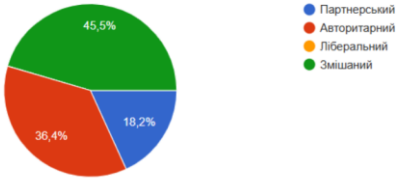
Доступність керівництва для обговорення проблем:

11 відповідей



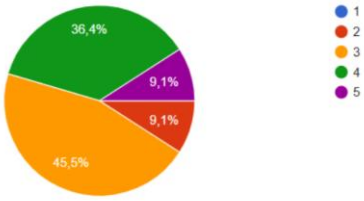
Стиль управління керівництва, на вашу думку:

11 відповідей



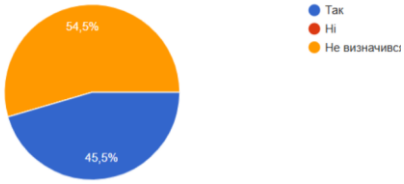
Наскільки ви задоволені роботою в ОК «АРТ ВІЛЛЬ»?

11 відповідей



Чи плануєте залишатися працювати найближчі 1–2 роки?

11 відповідей



Які зміни в системі мотивації ви вважаєте найбільш необхідними?

11 відповідей

Ніякі, все влаштовує
прозорість у нарахуванні оплати праці
Запровадження прозорої системи преміювання, регулярного визнання досягнень та можливостей професійного розвитку.
прозорість системи нарахувань, можливість обговорення проблем з керівництвом
комунікацію з керівництвом, організація заходів для формування команди
підвищення заробітної плати
можливість кар'єрного зростання
На мою думку ,потрібні прозорі критерії винагороди

Що, на вашу думку, може підвищити продуктивність роботи персоналу?

11 відповідей

Справедлива система мотивації, навчання і розвиток
Відпочинок, нові емоції та навички(підвищення кваліфікації) та ЗП
премії та інші нематеріальні мотивації
Чітке визначення цілей, покращення комунікації в колективі, сучасні інструменти для роботи та справедлива мотивація
підвищення мотивації
більш розвинена система мотивації
правильно підібрана мотивація до кожного співробітника
участь у прийнятті рішень
ефективна комунікація з керівництвом