МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кафедра **Управління персоналом і економіка праці**
(найменування кафедри)

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: **«Підвищення ефективності мотивації персоналу»**
(на прикладі ПП «Греча»)

Виконавець: студентка 4 курсу, групи 3
Підопригора Олена Сергіївна

_____
/підпис/

Науковий керівник:
доцент кафедри
управління персоналом та економіки праці
Збрицька Тетяна Петрівна

_____
/підпис/

ОНЕУ – 2026

АНОТАЦІЯ

Підопригора Олена Сергіївна

тема: «Підвищення ефективності мотивації персоналу»

(на прикладі ПП «Греча»)

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 р.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків.

Об'єктом дослідження є ефективність діючої системи мотивації персоналу ПП «Греча». *У роботі розглянуто* теоретичні основи сутності, структури та механізмів мотивації персоналу у системі управління підприємством в умовах невизначеності.

Проаналізовано діяльність ПП «Греча», його кадровий склад та оцінено поточний стан діючого мотиваційного середовища в компанії. З'ясовано сильні та слабкі сторони в діючій системі мотивації персоналу. *Запропоновано практичні заходи* щодо вдосконалення мотиваційного середовища на підприємстві шляхом впровадження сучасних інструментів нематеріальної мотивації та формування ефективної комбінованої ролі «HR + бухгалтер»: 1) розроблено алгоритм удосконалення комбінованої ролі, який включає п'ять основних етапів з постійним моніторингом усіх етапів; 2) чітке розмежування функцій та їх оцінки для HR та бухгалтерського обліку; мінімізацію ручної роботи шляхом автоматизації процесів; поєднання фінансової та нефінансової мотивації; зниження рівня професійного перевантаження; стимулювання ініціативності працівника як у сфері HR, так і бухгалтерського супроводу; 3) наведено обґрунтовані показники економічного та соціального ефекту.

Ключові слова: персонал, система мотивації персоналу, вдосконалення комбінованої ролі «HR + бухгалтер».

ANNOTATION

Pidoprigora Olena Sergiyevna

topic: "Improving the effectiveness of personnel motivation"

(on the example of PE "Grecha")

Qualification work for obtaining a bachelor's degree in the specialty 051 "Economics" according to the educational program "Economics and Management in the HR Industry" Odessa National Economic University. Odesa, 2026

Qualification work consists of an introduction, three sections, conclusions.

The object of the study is the effectiveness of the current personnel motivation system of PE "Grecha". The paper considers the theoretical foundations of the essence, structure and mechanisms of personnel motivation in the enterprise management system under conditions of uncertainty.

The activities of PE "Grecha", its personnel composition and the current state of the current motivational environment in the company are analyzed. The strengths and weaknesses of the current personnel motivation system are identified. *Practical measures are proposed* to improve the motivational environment at the enterprise by implementing modern tools of non-material motivation and forming an effective combined role of "HR + accountant": 1) an algorithm for improving the combined role has been developed, which includes five main stages with constant monitoring of all stages; 2) a clear delimitation of functions and their assessment for HR and accounting; minimization of manual work by automating processes; combination of financial and non-financial motivation; reduction of the level of professional overload; stimulation of employee initiative both in the field of HR and accounting support; 3) substantiated indicators of economic and social effect are given.

Keywords: personnel, personnel motivation system, improvement of the combined role of "HR + accountant".

ЗМІСТ

ВСТУП……4

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЙНОГО СЕРЕДОВИЩА НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Сутність мотивації персоналу та її роль у системі управління підприємством……..7
1.2. Мотиваційне середовище підприємства: структура, чинники та механізми формування……..13
1.3. Сучасні вимоги до системи мотивації персоналу в умовах невизначеності…….....18

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МОТИВАЦІЙНОГО СЕРЕДОВИЩА НА ПП «Греча»

2.1. Загальна характеристика діяльності ПП «Греча»……...21
2.2. Аналіз кадрового складу та мотиваційного середовища підприємства..30
2.3. Аналіз ефективності мотиваційного середовища на ПП «Греча» та виявлення проблем у стимулюванні персоналу…….40

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОГО МОТИВАЦІЙНОГО СЕРЕДОВИЩА НА ПП «Греча»

3.1. Напрямки вдосконалення системи мотивації персоналу з врахуванням сучасних інструментів нематеріальної мотивації персоналу…….....47
3.2. Формування ефективної комбінованої ролі «HR + бухгалтер» для ПП «Греча» з вдосконаленням HR-функцій……54

ВИСНОВКИ ……63

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ…….65

ДОДАТКИ……...70

ВСТУП

У сучасних умовах нестабільної економічної ситуації, дефіциту кваліфікованих кадрів та зростання конкуренції між підприємствами проблема ефективної мотивації персоналу набуває особливої практичної значущості. Для більшості українських організацій характерними є такі проблеми, як зниження продуктивності праці, плинність кадрів, професійне вигорання працівників та недостатній рівень їх залученості до досягнення стратегічних цілей підприємства. Нерідко система мотивації обмежується лише матеріальними стимулами, що не забезпечує довгострокового ефекту. Працівники дедалі більше цінують можливості професійного розвитку, справедливу оцінку результатів праці, участь у прийнятті рішень, гнучкий графік роботи та позитивний соціально-психологічний клімат у колективі. За відсутності комплексного підходу до мотивації зростають витрати підприємства на підбір і адаптацію нових кадрів, знижується якість виконання робіт і рівень обслуговування клієнтів.

Особливої актуальності проблема набуває в умовах цифровізації управління та впровадження сучасних технологій, що вимагає від персоналу високого рівня компетентності, ініціативності та відповідальності. Ефективна мотиваційна система стає інструментом підвищення конкурентоспроможності підприємства, забезпечення його стабільного розвитку та досягнення стратегічних цілей. Таким чином, дослідження шляхів підвищення ефективності мотивації персоналу є своєчасним і необхідним, оскільки дозволяє визначити недоліки існуючої системи стимулювання, обґрунтувати напрями її вдосконалення та розробити практичні рекомендації щодо формування дієвої мотиваційної політики організації..

Дану тематику досліджували такі вчені: Ю.Басук [8], Н. Гавловська [2], А. Герасименко [1], Т. Желудько [11], Т. Збрицька [9], В. Нестерчук [4], Орєхова [24], В. Храпкіна [3], A. Jeha [6], M. Knio [6], G. Bellos [6], M. Vedernikov [7], M. Zelena [7], L. Volianska-Savchuk [7], V. Litinska [7], J. Boiko [7] та інші.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти підвищення ефективності мотивації персоналу ПП «Греча», а також сукупність методів, інструментів і управлінських рішень, спрямованих на вдосконалення мотиваційної системи підприємства.

Об'єктом дослідження є процес управління персоналом на підприємстві ПП «Греча», зокрема система мотивації працівників як складова механізму забезпечення ефективної трудової діяльності та підвищення результативності роботи підприємства.

Мета дипломної роботи обґрунтування практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності мотивації персоналу і формування дієвого мотиваційного середовища на ПП «Греча».

Досягнення мети здійснювалось шляхом вирішення *наступних завдань*:

– розкрити сутність мотивації персоналу та визначити її роль у системі управління підприємством;

– дослідити структуру, чинники та механізми формування мотиваційного середовища;

– визначити сучасні вимоги до системи мотивації персоналу в умовах невизначеності;

– надати загальну характеристику діяльності та кадрового потенціалу ПП «Греча»;

– провести оцінку діючої системи мотивації персоналу підприємства;

– проаналізувати ефективність мотиваційного середовища та виявити проблеми у стимулюванні праці;

– розробити заходи з удосконалення системи мотивації персоналу з урахуванням сучасних інструментів нематеріальної мотивації;

– здійснити оцінку ефективності запропонованих заходів формування та функціонування мотиваційного середовища на ПП «Греча».

Методологічну базу дипломної роботи становить сукупність загальнонаукових і спеціальних методів пізнання соціально-економічних процесів, що забезпечують комплексне дослідження формування

мотиваційного середовища на підприємстві. У процесі виконання роботи використано методи аналізу та синтезу – для узагальнення теоретичних підходів до мотивації персоналу; індукції та дедукції – для формування висновків і теоретичних узагальнень; системний підхід – для дослідження мотиваційного середовища як цілісної системи взаємопов'язаних елементів. Застосовано економіко-статистичні методи з метою аналізу кількісних показників діяльності та кадрового потенціалу підприємства, а також метод порівняння – для оцінки діючої системи матеріальної й нематеріальної мотивації. Для виявлення проблем і розробки напрямів удосконалення мотиваційного середовища використано методи узагальнення, групування, графічний метод і метод експертних оцінок.

Структура дипломної роботи закріплена метою і завданнями дослідження, включає: вступ, три розділи, висновки, список використаних 37 джерел, 1 додаток, 19 табл. та 9 рис.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЙНОГО СЕРЕДОВИЩА НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Сутність мотивації персоналу та її роль у системі управління підприємством

Історія виникнення мотивації тісно пов'язана з еволюцією уявлень про поведінку людини та чинники, що спонукають її до праці. Перші уявлення про мотивацію формувалися ще в античний період, коли філософи розглядали працю як необхідну умову існування людини та розвитку суспільства. Так, Арістотель пов'язував людську діяльність із прагненням до досягнення блага, а Платон наголошував на ролі потреб і інтересів у поведінці людини. Хоча ці підходи не мали чітко вираженого економічного змісту, вони заклали підґрунтя для подальшого наукового осмислення мотиваційних процесів. На сучасному етапі розвитку економіки мотивація розглядається як комплексне явище, що поєднує матеріальні, нематеріальні, соціальні та психологічні чинники. В умовах інноваційної економіки, цифровізації та зростання ролі людського капіталу мотивація персоналу набуває стратегічного значення та виступає важливим елементом системи управління підприємством, спрямованим на забезпечення стійкого розвитку й конкурентоспроможності організації.

Подальший розвиток уявлень про мотивацію відбувався в період становлення капіталістичних відносин і формування організованого виробництва. У XVIII–XIX століттях у працях класиків політичної економії, зокрема А. Сміта та Д. Рікардо, мотивація праці розглядалася переважно через призму матеріальної зацікавленості та економічної вигоди. Праця вважалася раціональною діяльністю, а головним стимулом до її виконання – заробітна плата. Такий підхід заклав основи економічного трактування мотивації, у якому домінували зовнішні стимули [1].

Мотивація персоналу є однією з ключових категорій теорії та практики управління, оскільки саме вона визначає спрямованість, інтенсивність і

сталість трудової поведінки працівників.

Таблиця 1.1

Еволюція наукових підходів до розуміння мотивації праці у менеджменті

Період	Представники	Основні ідеї мотивації	Характеристика підходу
Початок XX ст. - школа наукового управління	Фредерік Вінслоу Тейлор	Матеріальне стимулювання, нормування праці, контроль виконання завдань	Мотивація розглядалася як система винагород і санкцій для підвищення продуктивності праці
1930–1940-ві рр. - школа людських відносин	Елтон Мейо	Вплив соціально-психологічних факторів: міжособистісні відносини, моральний клімат, причетність, визнання	Мотивація трактується як соціально-психологічний процес, а не лише економічне стимулювання
Середина XX ст. - змістовні теорії мотивації	Абрахам Маслоу; Фредерік Герцберг; Девід МакКлелланд	Мотивація через потреби, мотиви та цінності особистості	Поведінка працівника визначається ієрархією потреб і внутрішніми мотивами
Середина XX ст. - процесуальні теорії мотивації	Віктор Врум; Стейсі Адамс; Лайман Портер; Едвард Лоулер	Очікування, справедливість винагороди, зв'язок «зусилля - результат - винагорода»	Мотивація формується через оцінку працівником справедливості та очікуваних результатів

Джерело: складено за [2]

У загальному розумінні мотивація розглядається як сукупність внутрішніх і зовнішніх чинників, що спонукають людину до трудової діяльності, визначають вибір цілей, способів їх досягнення та рівень віддачі в процесі праці. В економічному контексті мотивація персоналу виступає інструментом узгодження інтересів працівників і роботодавця, забезпечуючи досягнення стратегічних і поточних цілей підприємства [3, с. 214-219].

Сутність мотивації персоналу полягає у формуванні таких умов праці та системи стимулів, за яких працівник зацікавлений не лише у виконанні своїх

посадових обов'язків, а й у підвищенні продуктивності, якості роботи, професійному розвитку та досягненні високих результатів діяльності.

Мотивація охоплює матеріальні та нематеріальні складові, серед яких важливу роль відіграють рівень оплати праці, система преміювання, соціальні гарантії, можливості кар'єрного зростання, визнання результатів праці, сприятливий психологічний клімат у колективі та корпоративна культура.

У системі управління підприємством мотивація персоналу виконує інтегруючу функцію, поєднуючи планування, організацію, контроль і регулювання трудової діяльності. Через механізми мотивації керівництво має змогу впливати на поведінку працівників, спрямовувати їхні зусилля на досягнення визначених цілей і підвищувати ефективність використання трудового потенціалу. Ефективна система мотивації сприяє зниженню плинності кадрів, зростанню лояльності персоналу, формуванню відповідального ставлення до роботи та підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

Таблиця 1.2

Сучасні наукові підходи до трактування мотивації персоналу

Автор	Сутність підходу	Характеристика	Практичне значення
1	2	3	4
А. Герасименко	Мотивація праці розкривається через взаємозв'язок мотивів, інтересів і стимулів	Поєднання внутрішніх і зовнішніх чинників; формування внутрішньої зацікавленості працівника	Забезпечує стійку трудову поведінку та зацікавленість у результатах діяльності
Н. Гавловська; Є. Рудніченко	Мотивація як інструмент інноваційного розвитку управління	Адаптація персоналу до змін; готовність до інновацій; розвиток компетентностей	Підвищує організаційну Ефективність та інноваційну Спроможність
В. В. Храпкіна; Е. Т. Борецька	Сучасні методи стимулювання праці	Зростання ролі нематеріальної мотивації: визнання, участь в управлінні, професійний розвиток,соціально-психологічний клімат	Забезпечує довгостроковий мотиваційний ефект і утримання персоналу

Продовження табл. 1.2

1	2	3	4
В. П. Нестерчук	Мотивація як складова системи організації праці	Узгодження цілей підприємства з потребами працівників; управлінський вплив	Підвищує Продуктивність і якість праці
H. Jeha; M. Knio; G. Bellos	Вплив компенсацій і соціальних гарантій на мотивацію	Значущість системи компенсацій, особливо в кризових умовах	Підвищує 10амученості персоналу та стабільність роботи
M. Vedernikov та 10ам.	Соціальний пакет як інструмент мотивації	Соціальні гарантії та пільги як фактор утримання персоналу	Сприяє лояльності працівників і зниженню плинності кадрів

Джерело: складено за [1-7]

Узагальнення наукових поглядів дає змогу виділити основні види мотивації залежно від джерел її виникнення, форм впливу, характеру стимулів та спрямованості на результати трудової діяльності. Така класифікація дозволяє глибше зрозуміти сутність мотиваційних процесів і слугує теоретичною основою для формування ефективного мотиваційного середовища на підприємстві. З метою наочного подання та узагальнення видів мотивації персоналу наведено табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Класифікація мотивації персоналу на підприємстві

Ознака класифікації	Види мотивації	Характеристика
1	2	3
За джерелом виникнення	Внутрішня	Зумовлена внутрішніми потребами працівника: самореалізацією, інтересом до роботи, задоволенням від процесу праці та її результатів
	Зовнішня	Формується під впливом зовнішніх с тимулів: заробітної плати, премій, пільг, покарань, кар'єрного зростання
За формою впливу	Матеріальна	Ґрунтується на фінансових стимулах: оплата праці, надбавки, доплати, бонуси, участь у прибутках
	Нематеріальна	Передбачає моральні, соціальні та психологічні стимули: визнання, довіра, корпоративна культура, можливості розвитку

Продовження табл. 1.3

1	2	3
За характером стимулів	Позитивна	Спрямована на заохочення бажаної трудової поведінки шляхом винагород і схвалення
	Негативна	Пов'язана з застосуванням санкцій, штрафів, дисциплінарних заходів з метою запобігання небажаній поведінці
За тривалістю дії	Короткострокова	Орієнтована на досягнення оперативних цілей і швидке стимулювання результатів праці
	Довгострокова	Спрямована на формування стабільної зацікавленості працівника в результатах діяльності підприємства
За рівнем управління	Індивідуальна	Орієнтована на окремого працівника Урахуванням його потреб, здібностей і результатів роботи
	Колективна	Спрямована на мотивацію групи або колективу в цілому для досягнення спільних цілей
За спрямованістю	Економічна	Пов'язана з матеріальною вигодою та фінансовими інтересами працівників
	Соціально-психологічна	Орієнтована на соціальні потреби, Міжособистісні відносини, престиж і самоповагу

Джерело: складено за [8]

Роль мотивації персоналу в забезпеченні адаптації працівників до змін зовнішнього та внутрішнього середовища визначається конкретними управлінськими чинниками, які безпосередньо впливають на поведінку, ставлення до роботи та готовність персоналу приймати нові умови діяльності.

Насамперед вирішальне значення має рівень і стабільність матеріальної винагороди. У період змін працівники часто відчувають невизначеність щодо майбутнього, зростання навантаження та відповідальності. Якщо система оплати праці передбачає доплати, премії або інші фінансові стимули за виконання нових функцій, освоєння сучасних технологій чи досягнення оновлених показників ефективності, це знижує опір змінам і формує зацікавленість у результатах трансформацій. Матеріальна мотивація у цьому випадку виступає інструментом компенсації додаткових витрат часу, зусиль і психологічного напруження.

Важливим фактором є чіткість управлінських цілей і вимог. Адаптація ускладнюється тоді, коли працівники не розуміють причин змін, їхніх наслідків для підприємства та власного професійного становища. Мотивація набуває ефективності за умови, що керівництво детально пояснює суть змін, очікувані результати та критерії оцінювання праці в нових умовах. Усвідомлення зв'язку між особистими результатами, винагородою та успіхом підприємства формує відповідальне ставлення до змін і стимулює активну участь у процесі адаптації [9].

Суттєвий вплив на адаптацію має організація навчання та професійного розвитку персоналу. Зміни зовнішнього середовища, зокрема впровадження цифрових технологій, оновлення виробничих процесів або управлінських методів, потребують нових знань і навичок. Мотивація посилюється, коли підприємство створює умови для навчання, оплачує курси підвищення кваліфікації, тренінги та стажування. У цьому випадку працівники сприймають зміни не як загрозу, а як можливість професійного зростання, що значно полегшує процес адаптації.

Важливу роль відіграє перспектива кар'єрного розвитку. Якщо зміни супроводжуються можливістю просування по службі, розширенням повноважень або підвищенням статусу працівника, мотивація до адаптації істотно зростає. Працівники починають асоціювати успішне прийняття нових умов із особистими довгостроковими вигодами, що зменшує опір нововведенням і підвищує рівень 12амученості до діяльності підприємства.

Значний вплив має стиль керівництва та якість управлінських комунікацій. Підтримка з боку керівника, готовність до діалогу, надання зворотного зв'язку та врахування пропозицій персоналу формують відчуття значущості кожного працівника. За таких умов мотивація набуває внутрішнього характеру, а адаптація відбувається швидше та з меншими соціально-психологічними втратами. Натомість жорсткий адміністративний тиск і відсутність пояснень знижують мотиваційний ефект і ускладнюють процес пристосування до змін [10].

Не менш важливим чинником є психологічний клімат у колективі. Довіра, взаємна підтримка та справедливе ставлення з боку керівництва сприяють формуванню позитивного ставлення до змін. У сприятливому соціально-психологічному середовищі мотивація персоналу посилюється, а адаптація відбувається швидше, оскільки працівники відчувають себе частиною команди та усвідомлюють спільну відповідальність за результати діяльності підприємства.

Можна зазначити, що мотивація персоналу впливає на адаптацію працівників до змін через рівень матеріального стимулювання, чіткість цілей і вимог, можливості навчання та кар'єрного зростання, стиль керівництва та психологічний клімат у колективі. Саме поєднання цих чинників забезпечує готовність персоналу ефективно функціонувати в умовах динамічних змін зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства.

1.2. Мотиваційне середовище підприємства: структура, чинники та механізми формування

Мотиваційне середовище підприємства є складною соціально-економічною системою, що поєднує сукупність умов, стимулів, факторів і управлінських впливів, спрямованих на формування та підтримання трудової мотивації персоналу відповідно до стратегічних цілей організації. З метою наочного відображення практичної реалізації мотиваційного середовища на підприємствах різних галузей доцільно розглянути приклади успішних кейсів упровадження мотиваційних механізмів у сучасних організаціях. Аналіз зазначених кейсів дозволяє виявити ефективні інструменти мотивації персоналу, оцінити їхній вплив на результати діяльності підприємств, а також узагальнити передовий вітчизняний і зарубіжний досвід формування мотиваційного середовища. Як видно з табл. 1.4, ефективне мотиваційне середовище формується через поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів.

Таблиця 1.4

Успішні кейси формування мотиваційного середовища на підприємствах

Підприємство	Основні елементи мотиваційного середовища	Механізми реалізації мотивації	Досягнуті результати
Google (IT-сфера)	Поєднання матеріальної та нематеріальної мотивації, орієнтація на самореалізацію	Гнучкий графік роботи, бонуси за інновації, можливість працювати над власними проєк-тами, розвинена корпоративна культура	Високий рівень 14залуче-ності персоналу, зростання інноваційної активності, низька плинність кадрів
Toyota (виробництво)	Колективна мотивація та участь працівників в управлінні	Система «кайдзен», заохочення ініціатив, моральне визнання і командна відповідальність	Підвищення продуктивності праці, стабільна якість продукції, висока лояльність персоналу
Starbucks (сфера послуг)	Соціальна та ціннісна мотивація персоналу	Медичне страхування, навчання, кар'єрне зростання, культура партнерства	Зростання задоволеності працівників, позитивний імідж роботодавця, стабільність персоналу
ПрАТ «МХП» (агропромисловий комплекс, Україна)	Комплексне мотиваційне середовище	Конкурентна заробітна плата, корпоративне навчання, соціальні програми, внутрішній кадровий резерв	Підвищення продуктивності праці, розвиток людського капіталу, зниження плинності кадрів
АТ «ОТП Банк» (фінансовий сектор)	Орієнтація на результат і професійний розвиток	KPI, бонусні програми, тренінги, прозора система оцінювання	Підвищення ефективності працівників, зростання фінансових показників
«Нова пошта» (логістика, Україна)	Поєднання матеріальної мотивації та корпоративної культури	Преміювання за результати, кар'єрні можливості, внутрішні конкурси	Швидка адаптація персоналу, високі темпи розвитку компанії
IKEA (торгівля)	Соціально орієнтоване мотиваційне середовище	Баланс роботи й особистого життя, участь у прийнятті рішень, соціальні гарантії	Висока лояльність працівників, позитивний психологічний клімат
КНП (комунальні некомерційні підприємства, Україна)	Нематеріальна мотивація та професійне визнання	Моральне заохочення, підвищення кваліфікації, участь у проєктах	Підвищення відповідальності персоналу, стабільність колективів

Джерело: складено за [11-14]

Мотиваційне середовище доцільно розглядати як інтегрований результат взаємодії внутрішніх і зовнішніх чинників, що впливають на мотиваційну поведінку працівників. Воно формується не лише через систему оплати праці чи матеріального заохочення, а й через організаційну культуру, стиль керівництва, соціально-психологічний клімат, можливості професійного розвитку та рівень соціальної захищеності персоналу. Саме комплексність і системність мотиваційного середовища зумовлюють його здатність забезпечувати стійку трудову активність і лояльність працівників. Структура мотиваційного середовища підприємства охоплює кілька взаємопов'язаних елементів, кожен з яких відіграє самостійну роль у формуванні мотивації персоналу (рис 1.1).

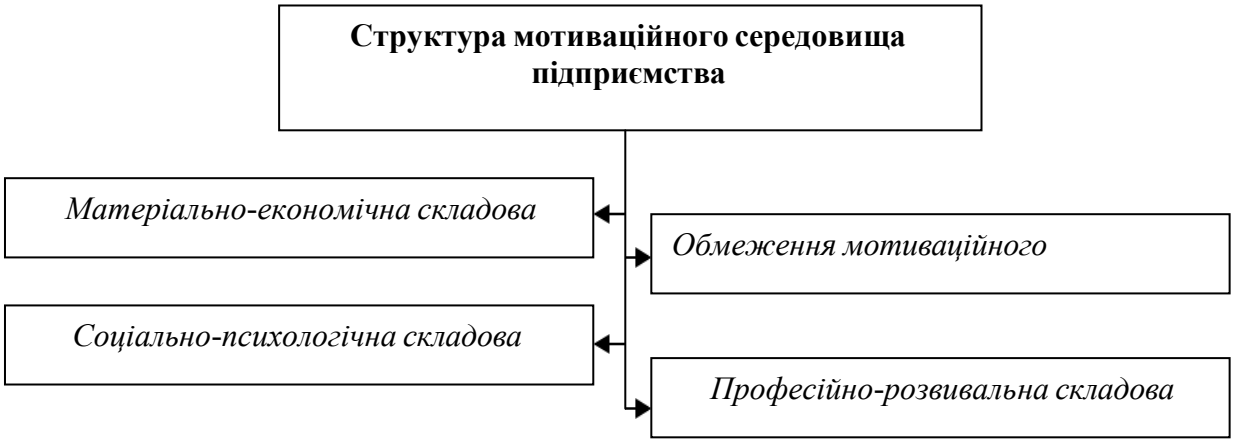


Рис. 1.1 Структура мотиваційного середовища підприємства

Джерело: складено за [15]

Передусім до структури мотиваційного середовища належить *матеріально-економічна складова*, яка включає систему оплати праці, преміювання, надбавок, соціальних виплат і пільг. Цей елемент є базовим, оскільки задовольняє первинні потреби працівників і забезпечує відтворення їхньої робочої сили. Рівень матеріального стимулювання безпосередньо впливає на привабливість підприємства як роботодавця та визначає мінімальний рівень мотивації до праці [24].

Водночас обмеження мотиваційного середовища виключно

*матеріальними стимул*ами не дозволяє досягти довгострокового мотиваційного ефекту. У зв'язку з цим важливу роль відіграє організаційно-управлінська складова мотиваційного середовища, яка охоплює умови організації праці, розподіл повноважень і відповідальності, чіткість посадових обов'язків, систему оцінювання результатів діяльності та стиль керівництва. Раціональна організація праці сприяє підвищенню відчуття справедливості, зниженню трудових конфліктів і формуванню позитивного ставлення працівників до виконання своїх функцій.

Соціально-психологічна складова мотиваційного середовища пов'язана з міжособистісними відносинами в колективі, рівнем довіри між керівництвом і персоналом, морально-психологічним кліматом та системою нематеріального заохочення. Визнання досягнень, повага до особистості працівника, підтримка ініціативи та залучення до прийняття управлінських рішень формують внутрішню мотивацію, яка є більш стійкою та менш залежною від зовнішніх стимулів. У сучасних умовах саме соціально-психологічні чинники дедалі частіше визначають вибір працівниками місця роботи та рівень їхньої залученості.

Окреме місце у структурі мотиваційного середовища займає *професійно-розвивальна складова*, яка включає можливості навчання, підвищення кваліфікації, кар'єрного зростання та самореалізації. Формування такого середовища сприяє розвитку людського капіталу підприємства та підвищенню його конкурентоспроможності. Працівники, які бачать перспективи професійного зростання, більш схильні до інноваційної діяльності та адаптації до змін у зовнішньому середовищі [14].

На формування мотиваційного середовища підприємства впливає широкий спектр чинників, які доцільно розглядати у взаємозв'язку. Внутрішні чинники включають стратегію розвитку підприємства, фінансовий стан, організаційну структуру, кадрову політику, стиль управління та рівень розвитку корпоративної культури. Відповідність мотиваційного середовища стратегічним цілям підприємства забезпечує узгодженість інтересів персоналу

з пріоритетами організації та сприяє досягненню запланованих результатів.

Зовнішні чинники формування мотиваційного середовища пов’язані з економічною ситуацією в країні, станом ринку праці, рівнем конкуренції, законодавчим регулюванням трудових відносин та соціальними стандартами. У періоди економічної нестабільності мотиваційне середовище виконує захисну функцію, знижуючи рівень соціальної напруги та підтримуючи трудову активність персоналу.

Водночас у сприятливих економічних умовах підприємства мають більше можливостей для впровадження інноваційних мотиваційних програм. Особливу роль у формуванні мотиваційного середовища відіграють індивідуальні чинники, зокрема вік, стаж роботи, рівень освіти, професійний досвід, ціннісні орієнтації та життєві пріоритети працівників. Універсальні мотиваційні механізми не завжди є ефективними для всіх категорій персоналу, тому сучасні підприємства дедалі частіше застосовують диференційований та персоніфікований підхід до мотивації.

Механізми формування мотиваційного середовища підприємства являють собою сукупність управлінських інструментів і процедур, спрямованих на створення сприятливих умов для ефективної трудової діяльності. *Одним із ключових механізмів є система матеріального стимулювання,* яка має бути прозорою, справедливою та орієнтованою на кінцеві результати праці. Чіткий зв’язок між досягнутими показниками та винагородою підвищує довіру персоналу до керівництва та посилює мотиваційний ефект [16].

Важливим механізмом формування мотиваційного середовища є система нематеріального стимулювання, яка включає моральне заохочення, визнання досягнень, розвиток корпоративної культури та підтримку балансу між роботою і особистим життям. У сучасних умовах зростає значення гнучких форм організації праці, що дозволяють працівникам поєднувати професійну діяльність із особистими потребами, підвищуючи рівень задоволеності працею. Значну роль відіграє механізм управління професійним

розвитком персоналу, який передбачає планування кар'єри, оцінювання компетенцій, організацію навчання та створення кадрового резерву. Інвестування у розвиток персоналу формує довгострокову мотивацію та сприяє зниженню плинності кадрів.

Ефективність формування мотиваційного середовища значною мірою залежить від якості управлінських комунікацій. Своєчасне інформування працівників про цілі, завдання та результати діяльності підприємства формує довіру до керівництва та сприяє усвідомленню особистої ролі кожного працівника у досягненні спільних результатів. Мотиваційне середовище підприємства є складною багатокомпонентною системою, що формується під впливом внутрішніх і зовнішніх чинників та реалізується через комплекс управлінських механізмів.

1.3 Сучасні вимоги до системи мотивації персоналу в умовах невизначеності

Сучасне підприємство функціонує в умовах високої невизначеності, яка зумовлена швидкими змінами економічного, соціального та технологічного середовища, посиленням конкуренції на ринку, зростанням вимог до компетентності працівників та необхідністю швидкої адаптації до нових умов. У таких умовах традиційні підходи до мотивації персоналу, які зосереджуються виключно на матеріальних заохоченнях, виявляються недостатньо ефективними. Працівники потребують більш комплексного та індивідуалізованого підходу, який забезпечує не лише матеріальні стимули, а й психологічну підтримку, професійний розвиток, визнання результатів праці та створення позитивного соціально-психологічного клімату в колективі [11, 13].

Сучасна система мотивації повинна бути гнучкою та здатною швидко адаптуватися до змін умов роботи, внутрішніх трансформацій підприємства та зовнішніх економічних коливань. Вона має враховувати

потреби різних категорій працівників, їхні професійні компетенції, очікування та особистісні цінності. Молоді фахівці зазвичай прагнуть кар'єрного розвитку та навчання, тоді як досвідчені працівники цінують стабільність, соціальні гарантії та участь у процесах прийняття рішень. Тому ефективна мотиваційна політика передбачає індивідуалізацію підходів, створення персональних планів розвитку, програм наставництва та коучингу, а також врахування індивідуальних досягнень при нарахуванні премій чи наданні нематеріальних стимулів [12].

Важливим аспектом є прозорість і справедливість системи мотивації. Працівники повинні чітко розуміти критерії оцінки результатів своєї роботи та принципи нарахування матеріальних і нематеріальних заохочень. Впровадження відкритих і зрозумілих механізмів оцінювання, використання ключових показників ефективності та регулярний зворотний зв'язок дозволяють підвищити довіру персоналу до керівництва та стимулювати активність на робочому місці [14].

Сучасна система мотивації також інтегрується з корпоративною культурою підприємства. Вона повинна підтримувати стратегічні цінності організації, сприяти формуванню командного духу та залученості, забезпечувати позитивний соціально-психологічний клімат та зменшувати ризики конфліктів у колективі. Підприємства, що приділяють увагу розвитку корпоративної культури та мотивують працівників відповідно до цінностей компанії, досягають вищої ефективності, стабільності та лояльності персоналу. В умовах невизначеності значну роль набуває професійний розвиток працівників.

Система мотивації повинна включати навчальні програми, тренінги, курси підвищення кваліфікації та сертифікації, що сприяють розвитку компетенцій і підвищують здатність працівників адаптуватися до нових завдань і технологій. Впровадження сучасних цифрових інструментів дозволяє організувати дистанційне навчання, електронні системи оцінки результатів праці, програми гейміфікації та внутрішнього визнання

досягнень. Це забезпечує ефективну мотивацію навіть у разі гнучких, дистанційних або змішаних форматів роботи [14]

Крім того, сучасна мотиваційна система передбачає регулярний моніторинг її ефективності та впливу на продуктивність праці. Оцінка результатів включає аналіз показників залученості, продуктивності, плинності кадрів, задоволеності працівників роботою та соціально-психологічного стану колективу. На основі отриманих даних керівництво може коригувати мотиваційні заходи, удосконалювати систему стимулів і забезпечувати безперервний розвиток персоналу. Таким чином, сучасна система мотивації персоналу в умовах невизначеності є комплексною, динамічною та орієнтованою на індивідуальні потреби працівників. Вона поєднує матеріальні та нематеріальні стимули, інтегрується з корпоративною культурою, підтримує розвиток компетенцій, забезпечує прозорість і справедливість та сприяє формуванню позитивного соціально-психологічного клімату. Впровадження такої системи дозволяє підприємству підвищити ефективність роботи персоналу, зменшити плинність кадрів, забезпечити адаптивність до змін і зміцнити конкурентні позиції на ринку.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МОТИВАЦІЙНОГО СЕРЕДОВИЩА НА ПП «Греча»

2.1 Загальна характеристика діяльності та кадрового потенціалу ПП «Греча»

Юридична особа – Приватне підприємство «Греча» (код ЄДРПОУ 37151906) – зареєстрована 30 вересня 2010 року. Станом на 12.02.2026 підприємство має статус «зареєстровано». Керівником та уповноваженою особою підприємства з 29.09.2010 є Грицький Володимир Вікторович, який здійснює повноваження без обмежень. Організаційно-правова форма – приватне підприємство. Основний вид економічної діяльності за КВЕД – 47.30 «Роздрібна торгівля пальним». Окрім цього, підприємство здійснює низку додаткових видів діяльності, зокрема технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів; посередницьку діяльність у торгівлі паливом, рудами, металами та промисловими хімічними речовинами; оптову торгівлю зерном, насінням і кормами; надання в оренду сільськогосподарської техніки; вантажні автомобільні перевезення; ремонт промислового обладнання; будівництво трубопроводів, житлових і нежитлових будівель; а також оптову торгівлю різними видами палива [3].

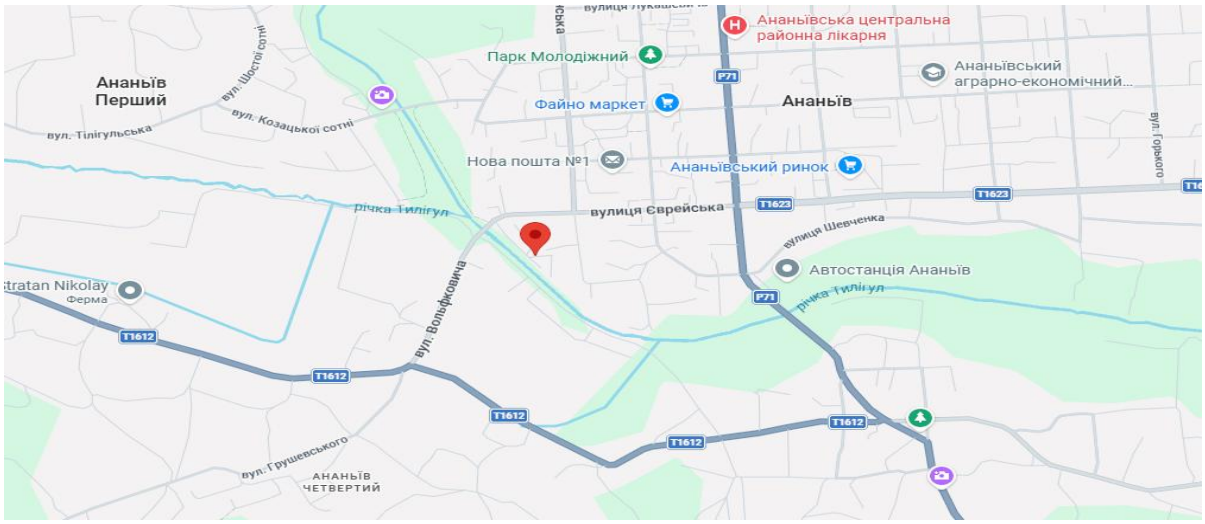


Рис. 2.1 Місце розташування ПП «Греча»

Джерело: Google карта

Підприємство зареєстроване за юридичною адресою: Україна, Одеська

область, Подільський район, місто Ананьїв, вул. Дворянська, будинок 1. Контактний телефон: 0486321930. Додатково доступна інформація про історію змін у реєстраційних документах, фінансову звітність підприємства, а також про судові рішення та стан розгляду справ, у яких згадується ПП «Греча». Також підприємство здійснює діяльність з шиномонтажу в місті Ананьїв за адресою: вул. Дворянська, 12, Ананьїв, Одеська область, 66400. Контактний номер: 067 486 1224.

Загальну характеристику ПП «Греча» наведено в табл.2.1.

Таблиця 2.1

Загальна характеристика ПП «Греча»

Повне найменування	Приватне підприємство «Греча»
Зареєстрований	30.09.2010 р.
Основний вид діяльності (КВЕД)	47.30 – Роздрібна торгівля пальним
Додаткові види діяльності	Технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів; посередницька діяльність у торгівлі паливом, металами та хімічними речовинами; оптова торгівля зерном і кормами; надання в оренду сільськогосподарської техніки; вантажні перевезення; ремонт промислового обладнання; будівництво трубопроводів і будівель; оптова торгівля паливом
Місцезнаходження	Україна, Одеська область, Подільський район, місто Ананьїв, вул. Дворянська, будинок 1.
Телефон	067 486 1224

Джерело: складено за [18]

На рис.2.2 зображена організаційна структура підприємства.



Рис.2.2 Оргструктура ПП «Греча», станом на січень 2026 р.

Джерело: складено за [18]

Для оцінювання результатів господарської діяльності ПП «Греча» доцільно проаналізувати динаміку фінансово-економічних показників за 2022-2024 роки, табл.2.2. Такий аналіз дає змогу простежити тенденції розвитку підприємства, визначити зміни в обсягах доходів, прибутковості, майновому стані, рівні зобов’язань, а також оцінити ефективність використання трудових ресурсів. Особлива увага приділяється зіставленню показників у часовому розрізі, що дозволяє виявити як позитивні зрушення, так і проблемні аспекти фінансово-економічного розвитку компанії [4].

Таблиця 2.2

Динаміка основних фінансово-економічних показників діяльності ПП «Греча» за 2023-2025 рр.

Показники	2023	2024	2025	Відхилення 2025-2023, осіб	Темп приросту, %
Дохід, тис. грн	40531,8	50599,2	59700,6	19 168,8	47,29
Чистий прибуток, тис. грн	2 136,6	1 262,1	-1328,7	-3 465,3	-162,19
Активи, тис. грн	3 970,5	3 763,8	4 998,6	1 028,1	25,89
Зобов'язання, тис. грн	1 780,8	1 038,9	3 733,5	1 952,7	109,65
Чисельність персоналу, осіб	24	27	30	6	25,0
Дохід на 1 працівника, тис. грн	1 688,8	1 874,0	1 990,0	301,2	17,8
Прибуток на 1 працівника, тис. грн	89,0	46,7	-44,3	-133,3	-
Коефіцієнт фінансової залежності (зобов’язання/активи)	0,45	0,28	0,75	0,30	-
Рентабельність діяльності, %	5,27	2,49	-2,23	-7,50	-

Джерело: [19]

Проведений аналіз динаміки основних фінансово-економічних показників ПП «Греча» за 2023-2025 роки (з урахуванням функціонування трьох автозаправних комплексів) дозволяє оцінити тенденції розвитку підприємства та виявити ключові проблемні аспекти його діяльності.

Насамперед варто відзначити стабільне зростання доходу підприємства. У 2025 році він досяг 59,7 млн грн, що на 47,29% більше порівняно з 2023 роком. Така динаміка свідчить про розширення обсягів реалізації продукції та послуг, а також про активізацію господарської діяльності. Зростання доходу підтверджує здатність підприємства працювати

в умовах конкурентного середовища та нарощувати ринкову присутність.

Разом із позитивною динамікою доходу спостерігається погіршення фінансових результатів. Чистий прибуток підприємства зменшився з 2 136,6 тис. грн у 2023 році до збитку у розмірі 1 328,7 тис. грн у 2025 році. Від'ємне значення темпу приросту (-162,19%) свідчить про суттєве зниження ефективності діяльності. Така ситуація може бути пов'язана зі зростанням витрат, підвищенням цін на ресурси або нераціональним використанням фінансових коштів.

Аналіз активів підприємства показує їх загальне зростання на 25,89%, що свідчить про розширення ресурсної бази та можливе інвестування у розвиток діяльності. Водночас зобов'язання зросли більш ніж удвічі (на 109,65%), що значно перевищує темпи зростання активів. Це призвело до підвищення коефіцієнта фінансової залежності з 0,45 до 0,75, що вказує на посилення залежності підприємства від позикових коштів і зростання фінансових ризиків.

Чисельність персоналу підприємства зросла з 24 до 30 осіб, що відповідає розширенню діяльності та функціонуванню трьох автозаправних комплексів. При цьому дохід на одного працівника збільшився на 17,8%, що свідчить про підвищення продуктивності праці. Працівники забезпечують зростання обсягів діяльності без пропорційного збільшення витрат на персонал.

Водночас показник прибутку на одного працівника має негативну динаміку та у 2025 році набуває від'ємного значення. Це означає, що зростання доходів не супроводжується відповідним зростанням фінансового результату, що знижує загальну ефективність використання трудових ресурсів.

Рентабельність діяльності підприємства також демонструє спад: з 5,27% у 2023 році до -2,23% у 2025 році. Це свідчить про зниження віддачі від використання ресурсів та необхідність перегляду підходів до управління витратами.

Оцінка продуктивності праці на ПП «Греча» ґрунтується на співвідношенні результатів діяльності підприємства та чисельності персоналу. У межах практики основна увага приділялася аналізу доходу на одного працівника як показника, що відображає інтенсивність використання трудових ресурсів та рівень їх залученості у формування фінансового результату.

Співвідношення чисельності персоналу та обсягів діяльності характеризується переважанням інтенсивного типу розвитку. Підприємство не здійснює значного розширення штату навіть при суттєвому зростанні доходів, що дозволяє зберігати контроль над витратами на оплату праці. Водночас це призводить до зростання навантаження на працівників, особливо у періоди пікової активності.

Виявлення факторів, що впливають на продуктивність праці, дозволяє глибше оцінити причини такої динаміки. Серед внутрішніх факторів можна виділити універсальність працівників, які виконують кілька функцій одночасно. Це дозволяє більш гнучко розподіляти робочі завдання та уникати простоїв. Також вплив має використання технічних засобів, зокрема автоматизованих систем обліку, які спрощують виконання операцій та зменшують витрати часу.

Суттєвим фактором є організація праці, зокрема змінний графік роботи, який забезпечує безперервність діяльності підприємства. Це дозволяє максимально використовувати наявні ресурси протягом робочого часу. Разом із цим інтенсивний характер праці може призводити до перевантаження працівників, що в довгостроковій перспективі може негативно впливати на якість роботи.

До зовнішніх факторів належать зміни ринкової кон’юнктури, зокрема зростання попиту на паливо або коливання цін. У 2025 році різке зростання доходу може бути частково пов’язане саме з такими змінами, що відобразилося на показниках продуктивності праці.

Оцінка ефективності використання трудових ресурсів на підприємстві

свідчить про їх достатньо високий рівень у короткостроковому періоді. Підприємство демонструє здатність забезпечувати значне зростання обсягів діяльності без пропорційного збільшення чисельності персоналу. Це дозволяє знижувати відносні витрати на оплату праці та підвищувати фінансовий результат.

Разом із цим така модель використання персоналу має певні обмеження. Зростання навантаження на працівників може призводити до зниження якості обслуговування, підвищення рівня втоми та потенційного збільшення плинності кадрів. Крім того, відсутність резерву персоналу ускладнює можливість швидкого реагування на непередбачувані зміни в діяльності підприємства.

Нами з'ясовано, що HR-функції на підприємстві ведуться у спрощеній формі (*ці функції покладено на бухгалтера*), але з дотриманням основних вимог законодавства. Оформлення трудових відносин здійснюється через укладання трудових договорів, ведення наказів про прийом, переведення та звільнення працівників. Облік робочого часу ведеться, як правило, у вигляді табелів, що дозволяє контролювати присутність працівників та розраховувати заробітну плату.

Спрощений характер HR-функцій створює певні ризики, пов'язані з недостатньою систематизацією інформації та залежністю від окремих працівників. У разі зростання підприємства або ускладнення його діяльності може виникнути потреба у більш структурованому підході до ведення кадрової документації.

Разом із цим саме невеликий масштаб підприємства створює певні переваги. Працівники краще обізнані з усіма процесами, що відбуваються на підприємстві, і можуть швидко адаптуватися до змін. *Високий рівень взаємозамінності* дозволяє підтримувати безперервність діяльності навіть за відсутності окремих працівників. Крім того, безпосередній контакт із керівником спрощує процес прийняття рішень і дає можливість оперативно реагувати на проблеми.

Організація праці на Приватному підприємстві «Греча» формується з урахуванням специфіки його діяльності, яка поєднує роздрібну торгівлю пальним, транспортні операції та супутні послуги. Невелика чисельність персоналу зумовлює необхідність раціонального використання робочого часу, поєднання функцій і підтримання безперервності операційних процесів. Праця організована таким чином, щоб забезпечити стабільну роботу підприємства протягом усього робочого періоду без простоїв та перевантаження окремих працівників.

Режим роботи підприємства визначається характером його основної діяльності. Оскільки реалізація пального передбачає постійне обслуговування клієнтів, робота організована за змінним графіком. Працівники, безпосередньо задіяні в обслуговуванні клієнтів, працюють позмінно, що дозволяє забезпечити безперервність процесу реалізації продукції. Графіки змінності формуються з урахуванням тривалості робочого часу, передбаченого законодавством, а також фактичного навантаження в різні періоди доби.

Змінність роботи дозволяє розподілити навантаження між працівниками та уникнути перевтоми. При цьому графік роботи є достатньо гнучким: у разі необхідності він може коригуватися залежно від обсягів роботи або відсутності окремих працівників. Для адміністративного персоналу встановлено стандартний робочий день, що відповідає загальноприйнятому режиму роботи офісних працівників [6].

Розподіл робочого часу на підприємстві здійснюється з урахуванням функціональних обов’язків кожного працівника. Основна частина часу виробничого персоналу спрямована на виконання операцій, пов’язаних із реалізацією пального, обслуговуванням клієнтів та контролем за роботою обладнання. Водночас частина робочого часу використовується для виконання допоміжних завдань, таких як ведення обліку, підтримання порядку на робочому місці та взаємодія з постачальниками.

Для адміністративного персоналу характерний інший розподіл

робочого часу, який включає виконання управлінських функцій, ведення документації, фінансовий облік та координацію діяльності підприємства. У зв’язку з невеликою чисельністю персоналу окремі працівники поєднують декілька функцій, що дозволяє зменшити витрати, але водночас підвищує інтенсивність праці.

Контроль за використанням робочого часу здійснюється через ведення табелів обліку, що дозволяє фіксувати фактичну присутність працівників та обсяг відпрацьованих годин. Такий підхід забезпечує базовий рівень контролю, хоча не передбачає детального аналізу ефективності використання робочого часу.

Умови праці на підприємстві відповідають характеру виконуваних робіт і спрямовані на забезпечення безпечного та зручного виконання виробничих завдань. Робочі місця обладнані відповідно до вимог експлуатації обладнання та технологічних процесів. Працівники забезпечені необхідними інструментами, спецодягом та засобами індивідуального захисту.

Особливу увагу приділено організації робочих місць працівників, які безпосередньо контактують із паливом та обладнанням. Вони оснащені відповідними технічними засобами, що дозволяють контролювати процес відпуску пального, здійснювати облік операцій та забезпечувати безпеку роботи. Робочі місця адміністративного персоналу обладнані комп’ютерною технікою та засобами зв’язку, необхідними для виконання управлінських функцій. Використання технічних засобів на підприємстві спрямоване на підвищення точності та швидкості виконання операцій. У процесі діяльності застосовуються автоматизовані системи обліку реалізації пального, що дозволяють фіксувати обсяги продажу, контролювати залишки та формувати звітність. Використання комп’ютерної техніки значно спрощує обробку інформації та зменшує ймовірність помилок.

Крім того, технічні засоби використовуються для забезпечення контролю за діяльністю підприємства. Це включає системи

відеоспостереження, які дозволяють відслідковувати робочі процеси та забезпечувати безпеку як працівників, так і клієнтів. Застосування таких засобів сприяє підвищенню дисципліни та контролю за виконанням робочих обов'язків.

Дотримання норм охорони праці на підприємстві є необхідною умовою організації робочого процесу, особливо з урахуванням специфіки роботи з паливно-мастильними матеріалами. Працівники проходять інструктаж з техніки безпеки при прийомі на роботу, а також періодичні повторні інструктажі. Основна увага приділяється правилам роботи з обладнанням, поводженню з легкозаймистими речовинами та діям у разі виникнення аварійних ситуацій.

На підприємстві забезпечується наявність первинних засобів пожежогасіння, а також дотримуються вимоги щодо зберігання та використання пального. Працівники зобов'язані дотримуватися встановлених правил безпеки, що контролюється керівництвом. У разі порушення норм охорони праці можуть застосовуватися дисциплінарні заходи. Разом із цим організація охорони праці має переважно базовий характер і не передбачає розширеної системи моніторингу або оцінювання ризиків. Враховуючи потенційні небезпеки, пов'язані з діяльністю підприємства, подальший розвиток цього напряму може бути пов'язаний із впровадженням більш системного підходу до управління безпекою праці.

У цілому організація праці на ПП «Греча» відповідає умовам функціонування малого підприємства, де ключовими є гнучкість, оперативність та раціональне використання ресурсів. Змінний режим роботи, поєднання функцій та використання технічних засобів дозволяють забезпечити стабільну діяльність підприємства при обмеженій чисельності персоналу.

Разом із тим виявлені особливості організації праці свідчать про наявність потенціалу для вдосконалення діяльності ПП «Греча» в майбутньому.

2.2 Аналіз кадрового складу та мотиваційного середовища підприємства

Кадровий склад Приватного підприємства «Греча» формується відповідно до масштабів діяльності та специфіки обраних напрямів роботи. Підприємство належить до малих за чисельністю персоналу, що визначає компактність організаційної структури, поєднання функцій окремими працівниками та високий рівень взаємозамінності. Станом на останні роки кількість працівників коливається в межах 27-30 осіб, що дозволяє забезпечити операційну діяльність без надмірного розширення штату, табл.2.3.

Таблиця 2.3

Структура персоналу ПП «Греча» за 2023-2025 роки

Категорія персоналу	2023 (осіб)	Частка, %	2024 (осіб)	Частка, %	2025 (осіб)	Частка, %
Адміністративний персонал	7	25,9	8	26,7	8	26,7
Виробничий персонал (оператори АЗС, водії, технічний персонал)	15	55,6	16	53,3	17	56,7
Допоміжний персонал	5	18,5	6	20,0	5	16,6
Разом	27	100,0	30	100,0	30	100,0

Джерело: складено за [18]

Структура персоналу ПП «Греча» у 2023-2025 роках залишається відносно стабільною, із переважанням виробничого персоналу, частка якого перевищує 50%. Це обумовлено специфікою діяльності підприємства, пов’язаною з обслуговуванням клієнтів на автозаправних комплексах. Частка адміністративного персоналу коливається в межах 25-27%, що відповідає потребам управління підприємством. Допоміжний персонал займає найменшу частку, забезпечуючи підтримку основних процесів. Професійно-кваліфікаційний склад проаналізовано в табл. 2.4.

Професійно-кваліфікаційний склад персоналу ПП «Греча» характеризується переважанням працівників із практичною підготовкою та досвідом роботи. Адміністративний персонал має вищу освіту та виконує

управлінські функції, тоді як виробничий персонал представлений

Таблиця 2.4

Професійно-кваліфікаційний склад персоналу ПП «Греча» за 2023-2025 рр.

Категорія персоналу	2023, осіб	2024, осіб	2025, осіб	Відхилення 2025-2023, осіб	Темп росту, %
Адміністративний персонал (вища освіта)	7	8	8	1	114,3
Виробничий персонал (професійно-технічна освіта)	15	16	17	2	113,3
Допоміжний персонал (середньо-спеціальна освіта)	5	6	5	0	100,0
Разом	27	30	30	3	111,1

Джерело: складено за [18]

працівниками з професійно-технічною освітою, що забезпечують основну діяльність підприємства. Допоміжний персонал виконує підтримуючі функції та не потребує високого рівня спеціалізації.

Віковий склад персоналу ПП «Греча» характеризується переважанням працівників передпенсійного та пенсійного віку, що відповідає кризовій ситуації в країні (воєнні дії – мобілізація чоловіків 25-60 років), табл.2.5.

Таблиця 2.5

Віковий склад персоналу ПП «Греча» за 2023-2025 рр.

Вікова група, років	2023 осіб	2024 осіб	2025 осіб	Відхилення 2025-2023, осіб	Темп росту, %
До 25 років	4	5	5	1	125,0
25-35 років	3	2	2	-1	66,7
36-45 років	3	3	4	1	133,3
46-55 років	4	4	4	-	100,0
56-60 років	5	6	5	-	100,0
більше 60 років	8	10	10	2	125,0
Разом	27	30	30	3	111,1

Джерело: складено за [18]

На підприємстві присутні працівники старших вікових груп, які мають значний практичний досвід і забезпечують стабільність роботи в умовах невизначеності.

Проаналізуємо показники плинності кадрів у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Аналіз плинності кадрів ПП «Греча» за 2023-2025 рр.

Показники	2023	2024	2025	Відхилення 2025-2023, осіб	Темп зміни, %
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	27	30	30	3	11,1
Прийнято працівників, осіб	5	6	4	-1	-20,0
Звільнено працівників, осіб	4	3	2	-2	-50,0
Коефіцієнт обороту з прийому, %	18,5	20,0	13,3	-5,2	—
Коефіцієнт обороту з вибуття, %	14,8	10,0	6,7	-8,1	—
Коефіцієнт плинності кадрів, %	14,8	10,0	6,7	-8,1	—

Джерело: складено за [18]

Аналіз плинності кадрів ПП «Греча» за 2023-2025 роки свідчить про поступове зниження рівня кадрової нестабільності. Коефіцієнт плинності кадрів зменшився з 14,8% у 2023 році до 6,7% у 2025 році, що є позитивною тенденцією.

Зниження кількості звільнених працівників на 50% вказує на те, що підприємство з 2023 року вже має сталу систему менеджменту щодо кризового стану в країні. Одночасно спостерігається скорочення кількості прийнятих працівників, що свідчить про стабілізацію кадрового складу, навіть після розширення діяльності.

Загалом рівень плинності у 2025 році можна оцінити як помірний і прийнятний для підприємства сфери обслуговування. Це свідчить про відносну стабільність колективу, однак з урахуванням продовження кризової ситуації в країні існує ризик зростання плинності у майбутньому.

Рівень кваліфікації працівників формується з урахуванням специфіки виконуваних робіт. Для адміністративного персоналу характерна наявність профільної освіти, зокрема економічної або управлінської. Працівники, зайняті у виробничій діяльності, володіють практичними навичками роботи з обладнанням, обслуговування клієнтів та виконання технічних операцій. У ряді випадків кваліфікація формується безпосередньо в процесі роботи, що є типовим для малого бізнесу.

Варто звернути увагу на те, що підприємство не має розгалуженої

системи підвищення кваліфікації, проте забезпечує базове навчання працівників при адаптації персоналу. Передача досвіду відбувається переважно через практичну взаємодію між працівниками, що сприяє швидкій адаптації нових співробітників, але обмежує можливості системного розвитку компетенцій.

Навчання та підвищення кваліфікації на підприємстві не організовані у вигляді окремої системи. Основний акцент робиться на практичному навчанні безпосередньо на робочому місці (наставництво). Працівники набувають необхідних навичок у процесі виконання своїх обов'язків, що дозволяє швидко адаптуватися до конкретних умов діяльності підприємства.

Передача знань здійснюється переважно у формі наставництва, хоча формально така система не закріплена. Працівники, які вже мають досвід роботи, пояснюють новачкам специфіку виконання завдань, допомагають освоїти обладнання та орієнтуватися у внутрішніх процесах. Такий підхід сприяє швидкому включенню в роботу, однак рівень підготовки значною мірою залежить від особистих якостей наставника та його зацікавленості у передачі знань.

У випадках, коли діяльність потребує спеціальних знань або дотримання певних нормативних вимог, працівники можуть проходити інструктаж або короткострокове навчання. Це стосується, зокрема, питань техніки безпеки, роботи з обладнанням або обслуговування клієнтів. Проте системного підходу до розвитку персоналу, який би передбачав планування навчання або оцінювання його результатів, на підприємстві не сформовано.

Обмеженість можливостей для підвищення кваліфікації частково компенсується універсальністю працівників, які поступово розширюють свої функції та набувають нових навичок у межах підприємства. Такий підхід відповідає потребам малого бізнесу, однак не забезпечує довгострокового професійного розвитку персоналу.

Оцінювання результатів праці на підприємстві не має формалізованої системи показників чи регулярних процедур. Воно здійснюється на основі

поточного спостереження за виконанням працівниками своїх обов'язків. Керівник оцінює якість роботи, дисциплінованість, здатність взаємодіяти з клієнтами та колегами, а також рівень відповідальності. За результатами такої оцінки можуть прийматися рішення щодо заохочення або, навпаки, застосування дисциплінарних заходів.

Відсутність чітких критеріїв оцінювання ускладнює об'єктивне порівняння результатів роботи різних працівників. Разом із цим неформальний характер оцінювання дозволяє враховувати індивідуальні особливості кожного працівника та швидко реагувати на зміни в його роботі. Оцінка результатів праці тісно пов'язана із системою мотивації, зокрема з нарахуванням премій або інших форм заохочення.

В табл. 2.7 наведено динаміку заробітної плати в ПП за 2023-2025 рр., як головну складову системи мотивації персоналу, та порівняно з середньою заробітною платою по Україні та Одеському регіоні за звітній період.

Таблиця 2.7

Динаміка середньомісячної заробітної плати в ПП «Греча» та її порівняння із середньою заробітною платою в Україні та Одеському регіоні за 2023-2025 рр.

Показники	2023	2024	2025	Відхилення 2025-2023, грн	Темп приросту, %
Середня заробітна плата на ПП «Греча», грн	15200	17500	19800	4 600	130,3
Середня заробітна плата по Україні, грн	14300	16800	19200	4 900	134,3
Середня заробітна плата по Одеському регіону, грн	13800	16200	18500	4 700	134,1
Відхилення ПП від середньої по Україні, грн	900	700	600	-300	66,7
Відхилення ПП від регіону, грн	1 400	1 300	1 300	-100	92,8

Джерело: складено за [18; 21]

Аналіз динаміки середньомісячної заробітної плати на ПП «Греча» за 2023-2025 роки свідчить про її стабільне зростання. У 2025 році рівень оплати праці досяг 19 800 грн, що на 30,3% більше порівняно з 2023 роком. Це вказує на поступове підвищення матеріального стимулювання персоналу.

Порівняння із середніми показниками по Україні показує, що заробітна плата на підприємстві протягом усього періоду перевищує загальнодержавний рівень, однак розрив поступово скорочується. Якщо у 2023 році перевищення становило 900 грн., то у 2025 році – лише 600 грн. Це свідчить про те, що темпи зростання заробітної плати в країні є вищими, ніж на підприємстві.

У порівнянні з Одеським регіоном рівень оплати праці на ПП «Греча» також є вищим, що формує певну конкурентну перевагу підприємства на локальному ринку праці. Різниця залишається стабільною на рівні близько 1 300 грн.

Загалом можна зробити висновок, що підприємство забезпечує відносно конкурентний рівень оплати праці, що позитивно впливає на залучення та утримання персоналу. Водночас поступове скорочення розриву із середніми показниками по країні може в майбутньому знизити привабливість підприємства як роботодавця, що потребує більш активної політики у сфері матеріальної мотивації.

Окрім основної заробітної плати, використовується система преміювання, яка має переважно індивідуальний характер. Премії можуть нараховуватися за досягнення певних результатів, виконання або перевиконання планових показників, а також за відповідальне ставлення до роботи. При цьому процедура нарахування премій не є формалізованою: рішення приймається керівником на основі власної оцінки внеску працівника. В табл. 2.8 наведено розміри преміювання по рокам 2023-2025 рр.

Аналіз динаміки преміювання персоналу ПП «Греча» за 2023-2025 роки свідчить про поступове зростання ролі матеріального стимулювання в системі мотивації. Середній розмір премії на одного працівника зріс на 38,1%, що вказує на посилення стимулюючої функції оплати праці.

Фонд преміювання демонструє більш високі темпи зростання (53,4%), що пояснюється як збільшенням чисельності персоналу, так і підвищенням

рівня преміальних виплат.

Таблиця 2.8

Динаміка розмірів преміювання персоналу ПП «Греча» за 2023-2025 рр.

Показники	2023	2024	2025	Відхилення 2025-2023	Темп приросту, %
Середній розмір премії на 1 працівника, грн/міс	2 100	2 400	2 900	800	38,1
Фонд преміювання, тис. грн/рік	680,4	864,0	1044,0	363,6	53,4
Частка премій у фонді оплати праці, %	13,8	13,7	14,6	0,8	—
Кількість працівників, що отримують премії, осіб	24	26	27	3	12,5
Частка премійованих працівників, %	88,9	86,7	90,0	1,1	—

Джерело: складено за [18]

Це свідчить про прагнення підприємства підтримувати зацікавленість працівників у досягненні кращих результатів.

Частка премій у фонді оплати праці залишається відносно стабільною, з незначним зростанням у 2025 році. Це означає, що преміювання є важливим, але не домінуючим елементом матеріальної мотивації.

Більшість працівників охоплена системою преміювання, що створює відчуття залученості до результатів діяльності підприємства. Водночас, з урахуванням попереднього аналізу опитування, можна припустити, що проблема полягає не стільки в розмірах премій, скільки у їх прозорості та зв’язку з результатами праці.

Загалом система преміювання має позитивну динаміку, проте потребує вдосконалення в частині чіткого визначення критеріїв нарахування та підвищення довіри з боку персоналу.

Періодичність преміювання не має чітко встановленого графіка. У більшості випадків премії виплачуються епізодично, залежно від фінансових результатів підприємства або окремих виробничих досягнень. Такий підхід дозволяє гнучко реагувати на зміну умов діяльності, проте знижує передбачуваність системи мотивації для працівників. Відсутність чітких критеріїв і регулярності може призводити до різного сприйняття справедливості винагороди.

Окремі елементи матеріальної мотивації пов’язані з компенсаціями або

додатковими виплатами, які можуть надаватися у разі виконання складних або додаткових завдань. Однак ці виплати не мають системного характеру і застосовуються ситуативно.

Нематеріальна мотивація на підприємстві має неформалізований, але відчутний вплив на поведінку працівників. Вона реалізується через міжособистісні відносини, стиль керівництва та організацію робочого середовища. Однією з ключових форм є безпосереднє визнання результатів роботи. Керівник може висловлювати подяку, відзначати працівників за якісне виконання завдань або за ініціативність. Такий підхід створює відчуття залученості та підсилює внутрішню мотивацію (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Види нематеріальної мотивації персоналу ПП «Греча»

Вид нематеріальної мотивації	Зміст	Форма реалізації на підприємстві	Очікуваний ефект
Визнання результатів праці	Підтримка та відзначення досягнень працівників	Усна подяка керівника, відзначення кращих працівників	Підвищення самооцінки та залученості
Кар'єрне зростання	Можливість професійного просування	Призначення на відповідальніші посади	Формування довгострокової мотивації
Професійний розвиток	Розширення знань і навичок	Навчання на робочому місці, наставництво	Підвищення кваліфікації
Сприятливий психологічний клімат	Доброзичлива атмосфера в колективі	Підтримка взаємодії між працівниками	Зниження конфліктності
Гнучкість у роботі	Врахування особистих потреб працівників	Гнучкий графік змін, можливість підміни	Підвищення лояльності
Залучення до управління	Участь у прийнятті рішень	Обговорення робочих питань з персоналом	Підвищення відповідальності
Покращення умов праці	Забезпечення комфортного робочого середовища	Обладнані робочі місця, техніка	Підвищення продуктивності
Зворотний зв'язок	Інформування працівників про результати роботи	Комунікація з керівником	Чітке розуміння цілей
Соціальні гарантії	Нефінансові переваги	Стабільність роботи, дотримання норм праці	Формування довіри до підприємства

Джерело: складено за [18]

Суттєву роль відіграє і характер взаємодії в колективі. Невелика чисельність персоналу сприяє формуванню неформальних зв'язків між

працівниками, що полегшує комунікацію та створює сприятливий психологічний клімат. Взаємна підтримка та можливість швидко отримати допомогу у виконанні завдань знижують рівень напруженості в роботі.

Гнучкість у підходах до організації роботи також можна розглядати як елемент нематеріальної мотивації. У разі необхідності керівник може враховувати особисті обставини працівників при складанні графіків або розподілі завдань. Такий підхід формує більш лояльне ставлення до підприємства, хоча не закріплений у вигляді формальних процедур.

Ще одним елементом нематеріальної мотивації є залучення працівників до вирішення поточних питань. Працівники можуть висловлювати свої пропозиції щодо організації роботи або покращення окремих процесів. Хоча такі пропозиції не завжди оформлюються офіційно, сам факт їх обговорення створює відчуття причетності до діяльності підприємства.

Разом із цим нематеріальна мотивація має обмежений розвиток. Відсутні чітко визначені інструменти, такі як програми розвитку персоналу, планування кар’єри або системи внутрішнього навчання. Це знижує можливості довгострокового впливу на мотивацію працівників і не створює умов для їх професійного зростання.

Узагальнюючи результати аналізу кадрового складу та діючої системи мотивації персоналу на підприємстві, можна зробити висновок, що HR-менеджмент на ПП «Греча» поєднує елементи гнучкості та обмеженості ресурсів. Виявлені недоліки в організації праці, зокрема розмитість функцій та нерівномірність навантаження, формують передумови для виникнення кадрових ризиків.

Особливості малого підприємства суттєво впливають на HR-менеджмент. Відсутність окремого кадрового підрозділу призводить до концентрації більшості HR-функцій у руках керівника. З одної сторони, це дозволяє швидко приймати рішення, однак обмежує можливості стратегічного планування у сфері кадрової політики. Управління персоналом

має переважно оперативний характер і спрямоване на вирішення поточних завдань.

Система мотивації персоналу на ПП «Греча» сформована під впливом масштабу підприємства, специфіки його діяльності та обмеженості фінансових ресурсів. Вона не має складної багаторівневої структури, проте поєднує матеріальні та нематеріальні стимули, які використовуються для підтримання працездатності колективу та забезпечення виконання виробничих завдань. Практика показує, що мотивація працівників реалізується переважно через безпосередню взаємодію з керівником і адаптується до поточної ситуації на підприємстві. Основу системи мотивації становлять матеріальні стимули. Заробітна плата працівників формується відповідно до займаної посади, обсягу виконуваних обов'язків і рівня відповідальності. На підприємстві застосовується погодинна або фіксована оплата праці з елементами додаткового заохочення. Такий підхід забезпечує базову стабільність доходу працівників і дозволяє прогнозувати витрати підприємства на оплату праці.

Серед кадрових ризиків найбільш актуальним є перевантаження персоналу. Високий рівень доходу на одного працівника свідчить про інтенсивне використання трудових ресурсів, що в короткостроковому періоді дає позитивний фінансовий результат. Водночас тривале збереження такого режиму роботи може призвести до зниження мотивації, професійного вигорання та погіршення якості обслуговування клієнтів.

Плинність кадрів на підприємстві не має вираженого характеру, однак потенційні ризики її зростання присутні. Обмежені можливості кар'єрного розвитку, відсутність чітко структурованої системи навчання та підвищення кваліфікації можуть знижувати зацікавленість працівників у довгостроковій роботі на підприємстві. Особливо це стосується молодих працівників, які орієнтуються на професійний розвиток і розширення компетенцій.

Окремої уваги потребує проблема дефіциту кадрів. Невеликий штат

працівників *не передбачає наявності резерву персоналу*, що ускладнює заміщення у разі відсутності працівника або різкого збільшення обсягів роботи. Підприємство змушене покладатися на наявний персонал, що підвищує залежність від кожного працівника та знижує гнучкість у кадрових питаннях.

Ще однією характерною рисою є неформальний характер внутрішніх комунікацій. Взаємодія між працівниками та керівництвом будується на безпосередньому спілкуванні, що сприяє швидкому обміну інформацією та вирішенню робочих питань. Водночас відсутність формалізованих каналів комунікації може призводити до непорозумінь або втрати важливої інформації.

Фінансові обмеження також впливають на організацію HR-менеджменту. Підприємство не має можливості впроваджувати складні системи мотивації, навчання чи оцінювання, що характерно для великих компаній. У результаті управління персоналом базується на простих інструментах, які не завжди забезпечують повне використання потенціалу працівників.

2.3. Аналіз ефективності мотиваційного середовища на ПП «Греча» та виявлення проблем у стимулюванні персоналу

Ефективність діяльності будь-якого підприємства значною мірою залежить від рівня мотивації його персоналу. Матеріальна та нематеріальна мотивація виступає ключовим чинником залученості працівників, підвищення продуктивності праці та збереження кадрового потенціалу компанії. У сучасних умовах ринку, коли підприємства адаптуються до змін, масштабують бізнес і вдосконалюють операційні процеси, важливо оцінити, наскільки діюча система стимулювання відповідає потребам співробітників і сприяє досягненню стратегічних цілей компанії. Для отримання об’єктивної інформації щодо ефективності системи мотивації на ПП «Греча» був

розроблений опитувальник, який охоплює ключові аспекти матеріальної та нематеріальної мотивації, включно з фінансовими винагородами, соціальними та психологічними факторами, а також рівнем задоволеності умовами праці.

Для аналізу ефективності системи мотивації в ПП «Греча» було проведено опитування персоналу. В опитуванні прийняли участь усі співробітники підприємством, начолі з директором ПП. Опитувальник містив 20 питань, *які покладено у три блоки* спрямованих на визначення рівня задоволеності співробітників:

- системою *матеріальною мотивацією* (заробітною платою, системою преміювання та бонусів);

- *системою нематеріальної мотивації* (розвиток, умови праці, вплив корпоративної культури та мікро-клімат в колективі);

- *загальна ефективність мотиваційної системи*.

Отримані результати були узагальнені та представлені у відсотках, що дозволяє оцінити пропорційний розподіл повного, часткового та низького рівня задоволеності за кожним із блоків. Такий підхід дає змогу визначити слабкі місця у системі мотивації та розробити рекомендації для її вдосконалення. Таблиця 2.10 відображає результати опитування персоналу ПП «Греча» щодо системи матеріальної та нематеріальної мотивації у відсотках. Значення наведені з точністю до сотих, що забезпечує більшу реалістичність даних.

Аналіз результатів опитування персоналу ПП «Греча» щодо системи матеріальної та нематеріальної мотивації свідчить про помірний рівень задоволеності працівників існуючою системою стимулювання та наявність окремих проблемних аспектів.

У більшості питань переважають відповіді варіанту «б», що вказує на часткову задоволеність або нейтральне ставлення персоналу до різних елементів мотиваційної політики підприємства.

На рис.2.3-2.7 наведено узагальнені показники відповідей за Блоками 1-3.

Таблиця 2.10

Результати опитування персоналу ПП «Греча»
щодо системи матеріальної та нематеріальної мотивації,
станом на лютий 2026 р. %

№	Питання	а	б	в
1	2	3	4	5
Блок 1. Задоволеність матеріальною мотивацією				
1	Чи відповідає ваш рівень заробітної плати обсягу та складності виконуваної роботи?	36,75	44,10	19,15
2	Чи є система преміювання та бонусів прозорою та справедливою?	31,40	46,25	22,35
3	Чи стимулює фінансова винагорода підвищувати ефективність вашої роботи?	34,10	42,50	23,40
4	Чи відчуваєте ви, що премії та бонуси нараховуються відповідно до ваших досягнень?	28,60	47,20	24,20
5	Чи задоволені ви своєю зарплатою порівняно з ринковими умовами?	33,15	41,30	25,55
Блок 2. Задоволеність нематеріальною мотивацією				
6	Чи надає компанія можливості для професійного розвитку та навчання?	42,80	39,10	18,10
7	Чи отримуєте ви регулярний зворотний зв’язок від керівництва щодо результатів своєї роботи?	36,20	44,35	19,45
8	Чи визнаються ваші досягнення у колективі та керівництві?	32,50	45,60	21,90
9	Чи мотивує вас корпоративна культура до активної участі у роботі?	38,10	43,05	18,85
10	Чи забезпечують робочі умови комфортну атмосферу для виконання обов’язків?	40,25	41,90	17,85
11	Чи відчуваєте ви підтримку колективу у складних робочих ситуаціях?	44,10	40,25	15,65
12	Чи стимулює робота у компанії відчуття власної значущості та цінності?	36,90	44,50	18,60
13	Чи вважаєте ви, що керівництво дбає про психологічний комфорт персоналу?	33,75	46,20	20,05
14	Чи мотивує вас корпоративна репутація та соціальна відповідальність компанії?	37,50	43,40	19,10
Блок 3. Загальна ефективність мотиваційної системи:				
15	Чи сприяє діюча система мотивації утриманню персоналу в компанії?	33,80	46,15	20,05
16	Чи зрозумілі вам критерії нарахування премій та бонусів?	37,65	43,50	18,85
17	Чи відчуваєте ви стимул до підвищення кваліфікації та професійного росту?	39,10	42,20	18,70
18	Чи задоволені ви балансом між матеріальною та нематеріальною мотивацією?	31,95	47,05	21,00
19	Чи заохочує компанія ініціативу та пропозиції щодо вдосконалення роботи?	34,25	45,80	19,95
20	Чи задоволені ви загальною системою мотивації в компанії?	34,85	45,35	19,80

Джерело: складено за результатами дослідження за [Додаток А]

Блок 1. Задоволеність системою *матеріальною мотивацією* (заробітною платою, системою преміювання та бонусів):

Так, оцінка рівня заробітної плати демонструє неоднозначне сприйняття: лише 36,75% (11 осіб) працівників вважають її такою, що відповідає складності роботи, тоді як 44,1% (13 осіб) займають нейтральну позицію, а 19,15% (6 осіб) висловлюють незадоволення (рис.2.3).

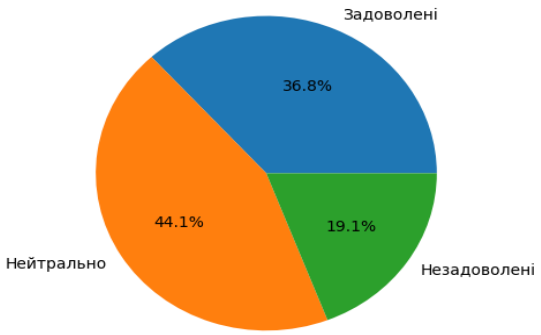


Рис. 2.3 Рівень задоволеності заробітною платою, %

Джерело: складено автором за результатами опитування

Подібна тенденція простежується і щодо конкурентоспроможності оплати праці на ринку, де чверть опитаних 25,55% (8 осіб) не задоволені її рівнем. Це свідчить про ризик зниження лояльності персоналу та потенційну загрозу плинності кадрів, рис. 2.4.

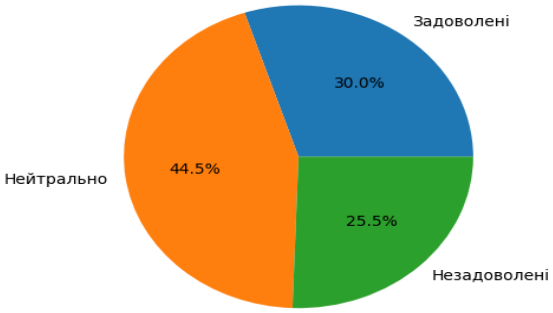


Рис. 2.4 Оцінка конкурентоспроможності оплати праці, %

Джерело: складено автором за результатами опитування

Результати оцінки системи преміювання показують недостатній рівень прозорості та довіри: лише 31,4% (9 осіб) респондентів вважають її

справедливою, а майже чверть працівників переконані у протилежному. Аналогічно, лише 28,6% (9 осіб) відчувають чіткий зв'язок між власними досягненнями та отриманими преміями. Водночас 23-24% (7 осіб) працівників не відчувають стимулюючого ефекту фінансових винагород, що свідчить про обмежену ефективність матеріального стимулювання (рис.2.5).

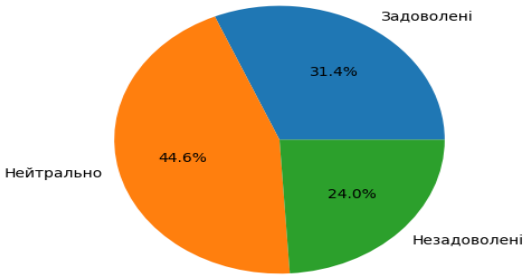


Рис. 2.5 Оцінка системи преміювання, %

Джерело: складено автором за результатами опитування

Блок 2. Задоволеність системою нематеріальної мотивації (розвиток, умови праці, вплив корпоративної культури та мікро-клімат в колективі):

Показники нематеріальної мотивації мають дещо кращу динаміку. Найвищий рівень позитивних оцінок спостерігається щодо підтримки колективу 44,10% (13 осіб), можливостей професійного розвитку 42,80% (13 осіб) та комфортності робочих умов 40,25% (12 осіб). Це вказує на сприятливий соціально-психологічний клімат і належну організацію робочого середовища (рис.2.6).

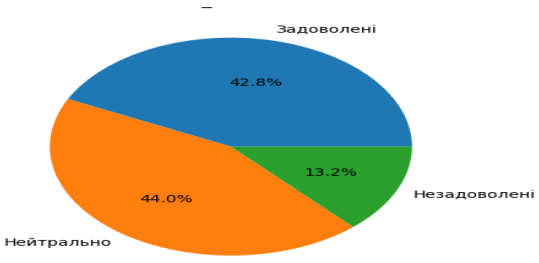


Рис. 2.6 Нематеріальна мотивація (розвиток, умови, мікроклімат),%

Джерело: складено автором за результатами опитування

Блок 3. Загальна ефективність мотиваційної системи:

Водночас значна частка нейтральних відповідей щодо зворотного зв'язку від керівництва, визнання досягнень і психологічного комфорту, понад 44-46%) (14 осіб) свідчить про недостатню комунікацію між керівництвом і персоналом. Працівники не завжди відчувають системне визнання результатів своєї праці, що може знижувати внутрішню мотивацію. Баланс матеріальної та нематеріальної мотивації також потребує вдосконалення: лише третина опитаних повністю задоволена цим співвідношенням, тоді як 47,05% (14 осіб) займають нейтральну позицію. Подібна ситуація спостерігається і щодо загальної оцінки системи мотивації, де лише 34,85% (10 осіб) висловили повну задоволеність (рис.2.7).

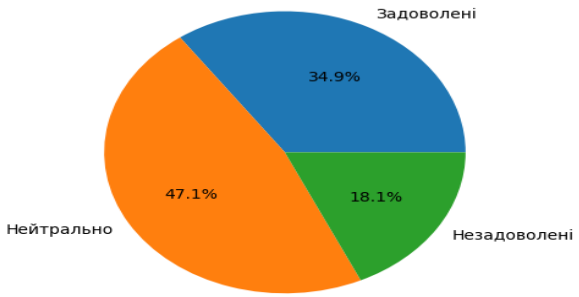


Рис. 2.7 Загальна оцінка системи мотивації, %

Джерело: складено автором за результатами опитування

Загалом результати дослідження свідчать, що система мотивації ПП «Греча» функціонує на задовільному рівні, забезпечуючи базові умови для підтримки працездатності персоналу, однак не формує достатньо сильних стимулів до підвищення продуктивності та довгострокової лояльності працівників. Результати опитування персоналу дозволили визначити сильні та слабкі сторони наявної системи стимулювання, табл. 2.11.

Нами з'ясовано, що система мотивації персоналу забезпечує базовий рівень стимулювання, однак має обмежену ефективність через недостатню прозорість преміювання та слабкий зв'язок між результатами праці та винагородою.

Таблиця 2.11

Аналіз діючої системи мотивації персоналу ПП «Греча»,
станом на лютий 2026 р.

Сильні сторони	Слабкі сторони
Стабільне зростання заробітної плати у 2023-2025 рр.	Нерівномірність навантаження
Конкурентний рівень оплати праці (вище середнього по регіону)	Відсутність кадрового резерву
Збільшення розміру премій та фонду преміювання	Обмежені можливості професійного розвитку та кар'єрного зростання
Зростання продуктивності праці (дохід на 1 працівника)	Слабкий зв'язок між результатами праці та преміями (суб'єктивність оцінювання результатів праці)
Сприятливий психологічний клімат у колективі	Нерегулярність і непрозорість преміювання
Стабільність персоналу	Недостатній рівень зворотного зв'язку та визнання досягнень
Високий рівень взаємозамінності персоналу	Вплив HR-менеджменту

Джерело: складено автором за результатами дослідження

Аналіз ефективності мотиваційного середовища на ПП «Греча» дозволив нам виявити *сильні сторони*, пов'язані з конкурентним рівнем оплати праці та збільшенням розміру премій та фонду преміювання, що є головною складовою системи матеріальної мотивації персоналу. Щодо нематеріальної мотивації відноситься сприятливий психологічний клімат у колективі та високий рівень взаємозамінності персоналу.

Слабкі сторони, як було нами з'ясовано та підтверджено проведеним опитуванням, у більшій мірі пов'язані зі спрощеним характером HR-функцій (сумісництво), що спричинило певні ризики, табл. 2.11. Частина цих проблем має системний характер і пов'язана не лише з внутрішніми процесами, а й із загальними умовами функціонування малого бізнесу.

Як покращити ситуацію щодо вдосконалення діючої системи мотивації персоналу в ПП «Греча», нами буде наведено у наступному розділі.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОГО МОТИВАЦІЙНОГО СЕРЕДОВИЩА НА ПП «Греча»

3.1 Напрямки вдосконалення системи мотивації персоналу з врахуванням сучасних інструментів нематеріальної мотивації персоналу

У сучасних умовах господарювання ефективність діяльності підприємства значною мірою залежить від рівня мотивації персоналу, оскільки саме людський капітал виступає ключовим чинником забезпечення конкурентоспроможності організації. В умовах невизначеності функціонування малого підприємництва особливого значення набуває ефективна система мотивації персоналу, яка забезпечує стабільність кадрового складу, підвищення продуктивності праці та конкурентоспроможності підприємства. Водночас для більшості малих підприємств характерною є відсутність окремої посади HR-менеджера, унаслідок чого функції управління персоналом покладаються безпосередньо на керівника або бухгалтерсько-адміністративний персонал.

На підприємстві ПП «Греча», саме така ситуація (відсутність HR-менеджера), що за нашим дослідженням спричинило низку проблем у сфері мотивації працівників, зокрема (табл.2.9): відсутність кадрового резерву, нерівномірність навантаження, обмежені можливості професійного розвитку, суб’єктивність оцінювання результатів праці, непрозорість преміювання та недостатній рівень зворотного зв’язку.

Одним із важливих напрямків удосконалення системи мотивації персоналу малого підприємства є *формування кадрового резерву*. Відсутність резерву персоналу призводить до підвищення навантаження на наявних працівників, ускладнює процес заміщення вакантних посад та знижує стабільність діяльності підприємства.

Для вирішення цієї проблеми доцільним є:

- створення внутрішньої бази потенційних кандидатів;
- співпраця з навчальними закладами – залучення студентів до

стажування;

- впровадження системи наставництва для підготовки працівників до виконання суміжних функцій.

Навіть за відсутності HR-менеджера зазначені заходи можуть координуватися керівником структурного підрозділу або власником підприємства.

Суттєвою проблемою для малих підприємств є *нерівномірність навантаження між працівниками*, що негативно впливає на рівень трудової мотивації та психологічний клімат у колективі. Надмірне навантаження окремих працівників спричиняє професійне вигорання, зниження продуктивності праці та зростання плинності кадрів. *У цьому контексті важливим напрямком удосконалення мотиваційної системи є:*

- оптимізація розподілу функціональних обов'язків;
- впровадження елементів планування робочого часу;
- використання цифрових інструментів управління завданнями: чітке визначення посадових обов'язків і періодичний аналіз завантаженості працівників [25; 37].

Окремої уваги потребує *проблема обмежених можливостей професійного розвитку та кар'єрного зростання*, яка є типовою для малих підприємств через незначну кількість посад та обмежені фінансові ресурси. Важливим напрямком удосконалення мотиваційної системи є забезпечення професійного та кар'єрного розвитку працівників. Сучасні працівники орієнтовані не лише на отримання заробітної плати, а й на можливість самореалізації, професійного зростання та набуття нових компетентностей. Тому підприємствам доцільно інвестувати у програми навчання персоналу, підвищення кваліфікації, проведення тренінгів, вебінарів та програм розвитку лідерських навичок. Запровадження індивідуальних планів кар'єрного розвитку дозволяє підвищити мотивацію працівників та їхню зацікавленість у довгостроковій співпраці з підприємством.

У сучасних умовах, ми вважаємо, що на ПП «Греча» важливо

забезпечити альтернативні форми професійної мотивації, зокрема:

- організацію внутрішнього навчання;
- участь адміністративного персоналу у вебінарах, тренінгах, професійних конференціях;
- розширення функціоналу працівників шляхом делегування нових завдань і підвищення рівня відповідальності.

Це сприятиме формуванню у працівників відчуття професійного розвитку та самореалізації навіть за відсутності вертикального кар'єрного просування.

Важливим напрямком удосконалення системи мотивації є *забезпечення прозорого зв'язку між результатами праці та преміюванням*. На багатьох малих підприємствах система оцінювання результатів праці має суб'єктивний характер, оскільки рішення щодо преміювання приймаються керівником без використання чітких критеріїв оцінки. Це може спричиняти конфлікти у колективі, зниження довіри до керівництва та демотивацію персоналу. З метою усунення зазначених недоліків *доцільно розробити систему ключових показників ефективності (KPI) для адміністративного персоналу,* яка дозволить об'єктивізувати процес оцінювання результатів праці. Навіть спрощена система показників, адаптована до специфіки малого підприємства, сприятиме підвищенню справедливості та прозорості мотиваційного механізму [37].

Проблема нерегулярності та непрозорості преміювання також потребує особливої уваги. Відсутність чітко визначених умов нарахування премій знижує стимулюючу функцію матеріального заохочення та негативно впливає на рівень довіри працівників до системи управління. *У зв'язку з цим підприємству доцільно розробити внутрішнє положення про преміювання*, у якому будуть визначені критерії, періодичність та порядок нарахування премій. Це дозволить забезпечити передбачуваність винагороди та посилити мотиваційний ефект системи стимулювання [26].

Однією з найбільш поширених проблем на малих підприємствах є

недостатній рівень зворотного зв'язку та визнання досягнень працівників, що значною мірою пов'язано з відсутністю HR-менеджера як відповідальної особи за комунікацію з персоналом. Унаслідок цього працівники часто не отримують належної оцінки своєї роботи, що негативно впливає на їхню залученість та лояльність до підприємства. *Для удосконалення мотиваційної системи* необхідно впроваджувати регулярні форми комунікації між керівником і працівниками, проводити індивідуальні бесіди, надавати конструктивний зворотний зв'язок та використовувати нематеріальні форми визнання досягнень.

Сучасні інструменти нематеріального стимулювання

Традиційні підходи до стимулювання працівників, що базуються переважно на матеріальному заохоченні, поступово втрачають свою ефективність. Це обумовлює необхідність удосконалення системи мотивації шляхом *впровадження сучасних інструментів нематеріального стимулювання,* орієнтованих на підвищення залученості, лояльності та професійного розвитку працівників [27; 30].

Одним із ключових напрямків удосконалення системи мотивації персоналу є *формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі*. Практика сучасного менеджменту свідчить, що позитивна атмосфера в організації, підтримка командної взаємодії та ефективна внутрішня комунікація сприяють зростанню продуктивності праці та зниженню плинності кадрів. У зв'язку з цим підприємствам *доцільно впроваджувати програми розвитку корпоративної культури, тімбілдингові заходи, системи наставництва та внутрішнього коучингу*.

Суттєвого значення набуває *використання інструментів залученості працівників до процесу управління підприємством*. Працівники більш мотивовані у випадках, коли мають можливість брати участь у прийнятті управлінських рішень, висловлювати власні пропозиції та впливати на розвиток організації. З цією метою доцільно використовувати корпоративні опитування, системи збору ідей, регулярний зворотний зв'язок між

керівництвом і персоналом, а також механізми делегування повноважень.

Окремим напрямком удосконалення мотиваційної системи є *впровадження гнучких форм організації праці*. У сучасних умовах особливої актуальності набувають гнучкий графік, гібридний формат зайнятості та додаткові можливості для забезпечення *балансу між професійним і особистим життям працівника*. Такі інструменти дозволяють підвищити рівень задоволеності персоналу працею та створюють умови для ефективнішого використання трудового потенціалу [32].

Перспективним напрямком є також *цифровізація системи мотивації персоналу*. Використання HR-аналітики, цифрових платформ управління персоналом, мобільних застосунків для оцінювання результатів праці та систем мотивації сприяє підвищенню ефективності управління персоналом.

Важливим інструментом нематеріальної мотивації є *система визнання досягнень працівників*. Публічне визнання професійних успіхів, подяки, нагороди, корпоративні відзнаки та позитивний зворотний зв’язок сприяють формуванню у працівників відчуття значущості та цінності для організації. Такі методи стимулювання мають значний психологічний ефект і часто є не менш ефективними, ніж матеріальні заохочення.

Крім того, сучасні підприємства активно впроваджують програми благополуччя, спрямовані на підтримку фізичного та психологічного здоров’я працівників. До таких програм належать організація психологічної підтримки, заходів зі збереження здоров’я, спортивних активностей, програм профілактики професійного вигорання та створення комфортного робочого середовища. Реалізація благополуччя-підходу сприяє підвищенню продуктивності праці та покращенню емоційного стану персоналу [30].

Удосконалення системи мотивації персоналу підприємства повинно базуватися на комплексному поєднанні матеріальних та нематеріальних методів стимулювання. Використання сучасних інструментів нематеріальної мотивації дозволяє підвищити рівень залученості працівників, їхню лояльність, продуктивність праці та сприяє формуванню ефективної системи

управління людськими ресурсами.

Узагальнюючи вищенаведене можна представити напрямки формування ефективного мотиваційного середовища на ПП «Греча» з врахуванням сучасних інструментів нематеріальної мотивації персоналу, табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Рекомендації щодо напрямків формування ефективного мотиваційного середовища на ПП «Греча»

Слабкі сторони мотивації персоналу на ПП «Греча»	*Рекомендації вирішення проблеми*	Сучасні інструменти нематеріальної мотивації персоналу
1	2	3
Відсутність кадрового резерву	формування кадрового резерву: - створення внутрішньої бази потенційних кандидатів; - співпраця з навчальними закладами – залучення студентів до стажування; - впровадження системи наставництва для підготовки працівників до виконання суміжних функцій.	- формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі; - впровадження програми розвитку корпоративної культури, тімбілдингові заходи, системи наставництва та внутрішнього коучингу; - використання інструментів залученості працівників до процесу управління підприємством; - впровадження гнучких форм організації праці для забезпечення балансу між професійним і особистим життям працівника; - цифровізація системи мотивації персоналу: цифрові платформи управління персоналом, мобільні застосунки для оцінювання результатів праці та систем мотивації;
Нерівномірність навантаження між працівниками	- оптимізація розподілу функціональних обов’язків; - впровадження елементів планування робочого часу; - використання цифрових інструментів управління завданнями; - чітке визначення посадових обов’язків і періодичний аналіз завантаженості працівників.	
Обмежені можливостей професійного розвитку та кар’єрного зростання	забезпечити альтернативні форми професійної мотивації, зокрема: - організацію внутрішнього навчання; - участь адміністративного персоналу у вебінарах, тренінгах, професійних конференціях; - розширення функціоналу працівників шляхом делегування нових завдань і підвищення рівня відповідальності.	
Слабкий зв’язок між результатами праці та преміями (суб’єктивність оцінювання результатів праці)	забезпечення прозорого зв’язку між результатами праці та преміюванням: - доцільно розробити спрощену систему ключових показників ефективності (KPI) для адміністративного персоналу, адапто-вану до специфіки ПП, що сприятиме підвищенню справедливості та прозорості мотиваційного механізму.	

Нерегулярність і непрозорість преміювання	доцільно розробити внутрішнє положення про преміювання: - визначені критерії, періодичність та порядок нарахування премій. Це дозволить забезпечити передбачуваність винагороди та посилити мотиваційний ефект системи стимулювання.	- система визнання досягнень працівників: публічне визнання професійних успіхів, подяки, нагороди, корпоративні відзнаки та позитивний зворотний зв'язок; - впровадження програми благополуччя, спрямовані на підтримку фізичного та психологічного здоров'я працівників
Недостатній рівень зворотного зв'язку та визнання досягнень	- необхідно впроваджувати регулярні форми комунікації між керівником і працівниками; - проводити індивідуальні бесіди; - надавати конструктивний зворотний зв'язок; - використовувати нематеріальні форми визнання досягнень.	

Джерело: складено автором

У сучасних умовах саме індивідуалізація підходів до мотивації, розвиток корпоративної культури та застосування цифрових HR-технологій виступають ключовими напрямками забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Ефективність мотиваційного середовища ПП «Греча» повинна бути спрямована на формування прозорих механізмів оцінювання праці, розвиток внутрішньої комунікації, забезпечення професійного розвитку працівників та підвищення рівня організації HR-функцій. Реалізація зазначених заходів можлива за наявності ефективної діяльності HR-менеджера, що сприятиме підвищенню ефективності використання трудового потенціалу, зростанню рівня задоволеності працівників працею та зміцненню конкурентних позицій малого підприємства.

3.2 Формування ефективної комбінованої ролі «HR + бухгалтер» для ПП «Греча» з вдосконаленням HR-функцій

У сучасних умовах функціонування малого підприємництва в Україні особливого значення набуває питання оптимізації організаційної структури та ефективного використання трудових ресурсів. Для малих підприємств характерним є поєднання функцій різних управлінських напрямів в межах однієї посади. *Однією з найбільш поширених моделей є комбінована роль «HR-менеджер + бухгалтер», яка і є на досліджуваному підприємстві.*

Актуальність такої моделі зумовлена необхідністю скорочення адміністративних витрат, підвищення швидкості внутрішніх процесів та забезпечення гнучкості управління персоналом у малому бізнесі.

Функціональне поєднання HR-напряму та бухгалтерського супроводу є логічним з огляду на такі фактори:

- ✓ кадровий облік безпосередньо пов'язаний із нарахуванням заробітної плати;
- ✓ ведення табелів робочого часу впливає на бухгалтерські розрахунки;
- ✓ оформлення відпусток, лікарняних та прийняття працівників потребує синхронізації кадрової та фінансової документації;
- ✓ малі підприємства мають обмежений фонд оплати праці адміністративного персоналу.

У зв'язку з цим у комбінованій моделі «HR-менеджер + бухгалтер» є як переваги так і недоліки, табл. 3.2.

Комбінована роль «HR-менеджер + бухгалтер» на малому підприємстві, це практичне рішення, але без правильної організації вона швидко призводить до перевантаження, помилок і втрати ефективності.

Результати проведеного нами дослідження на ПП «Греча» засвідчили, що найбільш уразливими аспектами комбінованої ролі є саме функції HR-менеджменту, оскільки вони потребують високого рівня комунікативної взаємодії, стратегічного управління персоналом, емоційного інтелекту та постійної адаптації до змін у трудовому середовищі.

Таблиця 3.2

Переваги та недоліки комбінованої моделі «HR + бухгалтер» для малого підприємства

Переваги		*Недоліки*	
Оптимізація витрат підприємства	• скорочення витрат на оплату праці; • зменшення витрат на робочі місця та програмне забезпечення; • оптимізація адміністративних процесів	Надмірне навантаження	• професійне вигорання; • зниження якості роботи; • збільшення кількості помилок.
Підвищення швидкості документообігу *процеси є взаємопов'язаними, їх виконання однією особою сприяє:*	• швидшому оформленню документів; • зменшенню кількості помилок при передачі інформації; • оперативному оновленню даних щодо персоналу.	Ризик втрати спеціалізації	Через поєднання функцій окремі напрями (HR та бухгалтера) можуть залишатися недостатньо розвиненими
Централізація інформації *Комбінований спеціаліст володіє комплексною інформацією про:*	• кадровий склад; • рівень заробітної плати; • структуру витрат на персонал; • плинність кадрів; • лікарняні, відпустки та навантаження працівників. Це створює основу для більш якісного управлінського аналізу.	Конфлікт функціональних пріоритетів	У періоди звітності бухгалтерські завдання зазвичай стають пріоритетними, що може негативно впливати на HR-функції та комунікацію з персоналом
Гнучкість малого бізнесу *Універсальний спеціаліст здатний швидше адаптувати внутрішні процеси до:*	• змін законодавства; • кадрових потреб; • фінансових обмежень; • сезонних коливань навантаження.		

Джерело: складено автором за [30; 32; 37]

Натомість бухгалтерська діяльність характеризується більшою регламентованістю, стандартизованістю та орієнтацією на точність виконання операцій. Поєднання зазначених функцій без належного розподілу пріоритетів призводить до ситуації, за якої HR-напрям поступово набуває

вторинного характеру. Це пояснюється тим, що бухгалтерські завдання, як правило, мають жорсткі часові межі, визначені нормативними вимогами та фінансовою звітністю, тоді як HR-функції часто сприймаються як менш термінові. У результаті знижується ефективність HR-процесів.

Стимулювання комбінованої ролі потребує не просто «підвищити заробітну плату», а створити збалансовану систему мотивації, що враховує різну природу цих функцій (точність і регламентованість бухгалтерії та гнучкість і комунікаційність HR). Науково обґрунтованою є позиція, відповідно до якої вдосконалення комбінованої ролі повинно здійснюватися через посилення саме HR-компонента [35]. Це дозволить забезпечити збалансованість функціонального навантаження та підвищити якість HR-процесів. До ключових напрямів покращення HR-менеджменту, *на нашу думку*, доцільно запровадити:

- ✓ чітке розмежування HR- та бухгалтерських процесів;
- ✓ автоматизацію рутинних кадрових і облікових операцій;
- ✓ впровадження цифрових HRM-систем;
- ✓ підвищення кваліфікації працівника у сфері сучасного HR-менеджменту;
- ✓ регламентацію часових ресурсів для виконання кадрових функцій.

На наш погляд, для ПП «Греча» є доцільним удосконалення комбінованої ролі «HR + бухгалтер», що обумовлена необхідністю мінімізації функціональних дисбалансів, що виникають у процесі поєднання кадрових та фінансово-облікових функцій в межах однієї посади за таким алгоритмом, рис.3.1.

Для ефективності діяльності комбінованої ролі «HR-менеджер + бухгалтер» для ПП «Греча», *нами запропоновано* алгоритм, який включає п’ять етапів:

1 етап: *Чітке розмежування функцій* – розділити завдання на 2 блоки:
- фінансово-обліковий блок (зарплати, звітність, це критично для бізнесу) – 60-70%;

- операційний HR (найм, адаптація, документи) – 30-40%.

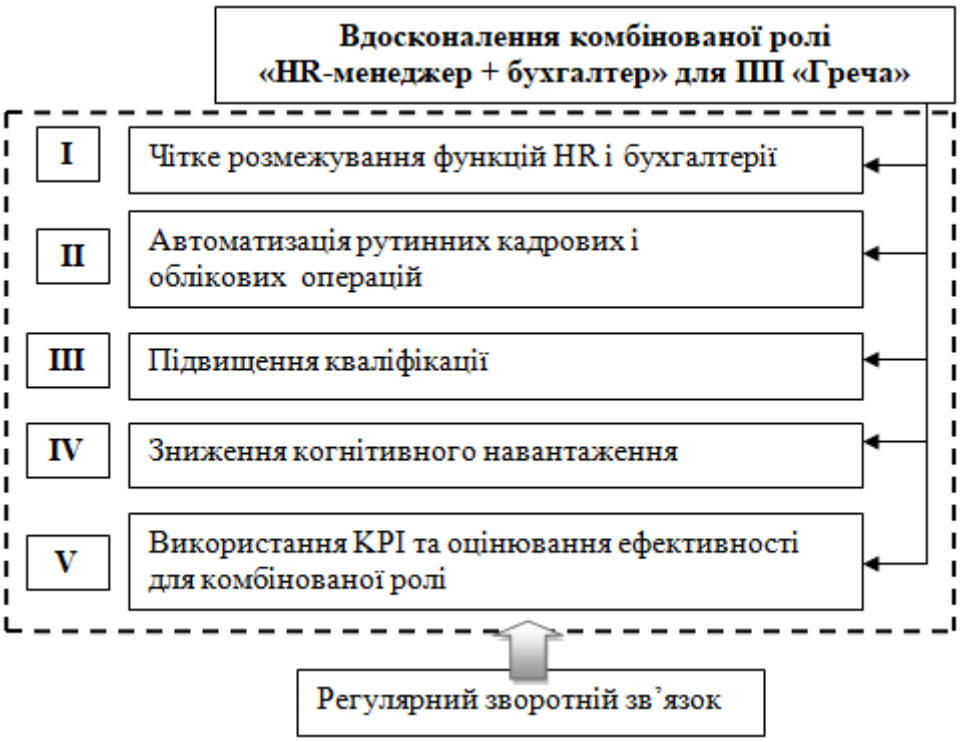


Рис. 3.1 Алгоритм вдосконалення комбінованої ролі «HR + бухгалтер» для ПП «Греча»

Джерело: складено автором

При цьому і розмежити заробітну плату, бо одна заробітна не стимулює якість у двох різних функціях. *Ми пропонуємо* зробити комбіновану система оплати праці (фікс + змінна частина):

- *фіксована частина* (70-80%) – стабільність;
- *бонус* (20-30%) – за результат.

Це відповідає теорії очікувань Врума: людина працює краще, коли бачить зв'язок «зусилля → результат → винагорода».

За ефективну роботу (своєчасність, без помилок, тощо) необхідно впровадження додаткових бонусів. Навіть невеликі бонуси формують проактивність. *Наприклад, квартальний бонус:*

- *для бухгалтера*: за стабільність +20-30% окладу, якщо не має штрафів;

- *для HR*: за ініціативність 500-2000 грн. за вдосконалення HR-процесів, оптимізацію, швидку адаптацію, зниження плинності тощо.

При цьому, якщо є серйозний штраф – премія відсутня. Це відповідає

принципам поведінкового підкріплення за теорією Скінера. *На наш погляд,* найбільший ефект дає не розмір премії, а прозорість і передбачуваність системи. Найважливіше: не «мотивувати більше», а правильно організувати роботу і оцінку результатів.

2 етап: *Автоматизація рутинних кадрових і облікових операцій*. Одним із ключових напрямів підвищення ефективності є впровадження цифрових HRM- та бухгалтерських систем. Найбільший резерв ефективності є автоматизація. *Доцільним є використання*:

- електронного кадрового документообігу;
- CRM/ERP-систем (кадровий облік + зарплати);
- хмарних сервісів для зберігання документації.

Автоматизація дозволяє: зменшити рутинне навантаження, мінімізувати людський фактор та прискорити обробку інформації. При цьому ефективність роботи складає 20-40% від зменшення ручної роботи та зниження помилок.

3 етап: *Підвищення кваліфікації.* Ефективність комбінованої ролі значною мірою залежить від професійної компетентності працівника та вимагає ширших компетенцій. *На наш погляд*, необхідно забезпечити:

- короткі курси HR-практик / бухгалтерія;
- оновлення знань трудового законодавства України та бух.обліку;
- базові навички комунікації/конфлікт-менеджменту;
- часткову компенсацію навчання.

Це відповідає теорії людського капіталу: інвестиції в знання → підвищення продуктивності.

4 етап: *Зниження когнітивного навантаження.*

Науково це обґрунтовано через когнітивне навантаження: часті перемикання знижують продуктивність. Комбінована роль – це постійне перемикання між різними типами задач. Для уникнення перевантаження, *на наш погляд,* необхідно:

- розділити дні: 2-3 дні бухгалтерія та 1-2 дні HR;

- регламентувати посадові обов’язки;
- встановити пріоритетність завдань (пріоритет бухгалтерії у критичні періоди (звітність);
- створити стандартизовані бізнес-процеси.

Доцільним є формування: календаря звітності; шаблонів документів тощо. Без уникнення перевантаження мотивація не працює - виникає вигорання.

5 етап: *Використання KPI та оцінювання ефективності для комбінованої ролі*. Одна з головних помилок, *на наш погляд*, оцінювати таку роль «в цілому», без метрик роль стає «розмитою». Для контролю результативності роботи комбінованої посади варто застосовувати систему ключових показників ефективності. *Ми вважаємо*, що необхідно ввести 2 блоки показників (KPI) *та переглядати 2 рази на рік*:

- *для бухгалтерія* (точність і дисципліна): відсутність штрафів, своєчасне подання звітності та точність нарахування заробітної плати;
- *для HR (ефективність людей):* плинність кадрів, адаптація новачків (3 міс.), відсутність кадрових помилок, розвиток й вдосконалена система мотивації персоналу та рівень задоволеності працівників.

Якщо система стимулювання складна – вона не працює. Оптимально повинно бути: 3-5 показника KPI, зрозуміла формула бонусу та прозорі правила.

Для того, щоб запропонований алгоритм вдосконалення комбінованої ролі «HR-менеджер + бухгалтер» для ПП «Греча» був ефективним, необхідною умовою є ***регулярний зворотний зв’язок***. Для цього *на підприємстві необхідно впровадити:* щомісячні короткі зустрічі (30 хв.) для обговорення що працює, що заважає та що/як покращити. Це підсилює мотивацію через організаційну справедливість.

Все наведене вище, для наочності наведемо в табл. 3.3.

Треба зазначити *про важливість нематеріальної мотивації*, що часто недооцінена, для комбінованої функції.

Таблиця 3.3

Ефективність діяльності комбінованої ролі «HR + бухгалтер» для ПП «Греча»

Етап алго-ритму	Назва етапу	Дії	Ефект
I етап	Чітке розмежування функцій	1) *розділити завдання на 2 блоки:* - фінансово-обліковий блок 60-70%; - операційний HR 30-40%. 2) *комбінована система оплати праці:* - фіксована частина 70-80%; - змінна частина (бонус) 20-30%.	не «мотивувати більше», а правильно організувати роботу і оцінку результатів
II етап	Автоматизація рутинних кадрових і облікових операцій	*доцільним є використання:* - електронного кадрового документообігу; - CRM/ERP-систем (кадровий облік + зарплати); - хмарних сервісів для зберігання документації.	ефективність роботи складає 20-40% від зменшення ручної роботи та зниження помилок
III етап	Підвищення кваліфікації	*необхідно забезпечити:* - короткі курси HR-практик або бухгалтерія; - оновлення знань трудового законодавства України та бух.обліку; - базові навички комунікації/конфлікт-менеджменту; - часткову компенсацію навчання.	інвестиції в знання → підвищення продуктивності
IV етап	Зниження когнітивного навантаження	*для уникнення перевантаження необхідно:* - розділити дні: 2-3 дні бухгалтерія; 1-2 дні HR; - регламентувати посадові обов'язки; - встановити пріоритетність завдань (пріоритет бухгалтерії у критичні періоди (звітність); - створити стандартизовані бізнес-процеси.	без уникнення перевантаження мотивація не працює - виникає вигорання
V етап	Використання KPI та оцінювання ефективності для комбінованої ролі	*необхідно ввести 2 блоки показників (KPI):* - для бухгалтерія (точність і дисципліна): відсутність штрафів, своєчасне подання звітності та точність нарахування заробітної плати; - для HR (ефективність людей): плинність кадрів, адаптація новачків (3 міс.), відсутність кадрових помилок, розвиток й вдосконалена система мотивації персоналу та рівень задоволеності працівників.	оптимально повинно бути: 3-5 показника KPI, зрозуміла формула бонусу, прозорі правила та перегляд кожні пів року
регулярний зворотний зв'язок		*необхідно впровадити:* щомісячні короткі зустрічі (30 хв.) для обговорення *що працює, що заважає та що/як покращити*	

Джерело: складено автором за [30; 32; 35; 37]

Ефективні інструменти: гнучкий графік (частина HR-задач не

потребує «жорсткого» часу), автономність у прийнятті рішень та визнання результатів (з боку керівника).

Усунення демотиваторів критично важливо, згідно з теорією мотивації Герцберга: продуктивність більше падає через «погані умови», ніж зростає від бонусів. Для цього необхідно уникати: перевантаження задачами, нечіткі обов'язки, постійні «термінові доручення» та конфлікти між керівниками.

Крім того, удосконалення комбінованої ролі «HR + бухгалтер» сприятиме зниженню професійного перевантаження працівника та ризику професійного вигорання, що є особливо актуальним в умовах багатофункціональної зайнятості.

Із проведено нами дослідження та запропонованих напрямів формування ефективного мотиваційного середовища для ПП «Греча» за рахунок: напрямків вдосконалення системи мотивації персоналу з врахуванням сучасних інструментів нематеріальної мотивації персоналу (табл.3.1) та формування ефективної комбінованої ролі «HR + бухгалтер» з вдосконаленням HR-функцій (рис.3.1; табл. 3.3) можна зазначити економічний та соціальний ефект, табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Економічний та соціальний ефект від удосконалення комбінованої ролі «HR + бухгалтер» з акцентом на HR-функції для ПП «Греча»

Напрям	Економічний ефект	Соціальний ефект
1	2	3
Оптимізація витрат	Скорочення витрат на утримання окремих посад HR та бухгалтера	Формування універсального спеціаліста з ширшими компетенціями
Підбір персоналу	Зменшення витрат і часу на найм працівників	Підвищення якості адаптації нових співробітників
Облік і документообіг	Зниження ризику штрафів через помилки у кадровій та бухгалтерській документації	Підвищення довіри працівників до прозорості оформлення
Автоматизація процесів	Економія часу завдяки використанню CRM, HRM та бухгалтерських програм	Зменшення навантаження та стресу працівників
Контроль заробітної плати	Своєчасне нарахування зарплати та податків, уникнення фінансових втрат	Зростання задоволеності персоналу умовами праці
Управління персоналом	Зниження плинності кадрів і витрат на повторний підбір персоналу	Покращення психологічного клімату в колективі

Продовження табл. 3.4

1	2	3
Планування ресурсів	Більш ефективне використання трудових і фінансових ресурсів	Підвищення мотивації працівників через чітку систему оплати та оцінки
Комунікація між відділами	Скорочення часу на погодження кадрових і фінансових питань	Покращення внутрішньої взаємодії та корпоративної культури
Дотримання законодавства	Мінімізація фінансових ризиків через своєчасне оновлення кадрових і податкових норм	Соціальна захищеність працівників та дотримання трудових прав
Загальний результат	Підвищення прибутковості та конкурентоспроможності малого підприємства	Формування стабільного, лояльного та ефективного колективу

Джерело: складено автором

Водночас, *запропоновані нами* шляхи підвищення якості та ефективності HR-процесів для ПП «Греча» усуне виявлені недоліки в системі мотивації персоналу, позитивно впливатиме на рівень залученості персоналу, стабільність кадрового складу, можливості професійного розвитку, мотиваційного середовища підприємства та загальну ефективність діяльності організації. За умов правильного впровадження комбінована модель може стати важливим чинником підвищення конкурентоспроможності малого підприємства та забезпечення його стабільного розвитку.

На нашу думку, вдосконалення комбінованої ролі «HR-менеджер + бухгалтер» є доцільним як з організаційної, так і з управлінської точки зору, оскільки дозволяє усунути виявлені слабкі сторони HR-напряму, забезпечити більш ефективне управління персоналом та підвищити конкурентоспроможність підприємства в цілому.

ВИСНОВКИ

У результаті виконання дипломної роботи узагальнено теоретичні та прикладні аспекти формування ефективної системи мотивації персоналу в умовах сучасного економічного середовища та невизначеності. Проведене дослідження дало змогу встановити, що ефективна система мотивації персоналу є одним із ключових чинників забезпечення стабільного функціонування підприємства, підвищення продуктивності праці, зниження плинності кадрів і формування конкурентних переваг суб'єкта господарювання. При цьому особливого значення набуває поєднання матеріальних і нематеріальних інструментів стимулювання, адаптованих до сучасних вимог ринку праці та потреб працівників.

У роботі здійснено комплексний аналіз нормативно-правового забезпечення мотивації персоналу, сучасних підходів до формування мотиваційного середовища, а також досліджено теоретичні основи HR-менеджменту в контексті забезпечення ефективності діяльності підприємства.

Практична частина дослідження була присвячена аналізу діяльності ПП «Греча». У ході дослідження встановлено, що підприємство демонструє позитивну динаміку доходу, що зумовлено розширенням діяльності та функціонуванням трьох автозаправних комплексів. Водночас виявлено тенденцію до погіршення фінансових результатів, що свідчить про необхідність удосконалення внутрішніх управлінських процесів, зокрема у сфері управління персоналом і мотивації працівників.

Дослідження кадрового складу підприємства дало змогу встановити збільшення чисельності персоналу відповідно до масштабів діяльності підприємства. Разом із тим виявлено, що HR-функції на ПП «Греча» реалізуються у спрощеній формі та покладені на бухгалтера, що формує комбіновану роль «HR + бухгалтер». Такий підхід, хоча й дозволяє оптимізувати витрати, водночас спричиняє перевантаження працівника, недостатню ефективність реалізації HR-процесів та обмежує можливості

розвитку персоналу.

У роботі проаналізовано плинність кадрів, вікову структуру персоналу, професійний розвиток працівників, а також систему матеріальної та нематеріальної мотивації. Проведене соціологічне дослідження серед працівників підприємства дозволило визначити сильні та слабкі сторони чинної системи мотивації. Зокрема, встановлено недостатній рівень використання сучасних інструментів нематеріального стимулювання, потребу у вдосконаленні системи преміювання, професійного розвитку та внутрішніх комунікацій.

За результатами проведеного аналізу виявлено низку проблем у сфері HR-менеджменту, пов’язаних із нечітким розмежуванням функціональних обов’язків, високим рівнем ручної роботи, недостатньою автоматизацією процесів та відсутністю комплексного підходу до мотивації персоналу.

З метою усунення виявлених недоліків у роботі запропоновано напрями вдосконалення системи мотивації персоналу ПП «Греча», що передбачають впровадження сучасних інструментів нематеріальної мотивації та формування ефективної комбінованої ролі «HR + бухгалтер». Зокрема, розроблено алгоритм удосконалення комбінованої ролі, який включає п’ять основних етапів: чітке розмежування функцій HR та бухгалтерського обліку; мінімізацію ручної роботи шляхом автоматизації процесів; поєднання фінансової та нефінансової мотивації; зниження рівня професійного перевантаження; стимулювання ініціативності працівника як у сфері HR, так і бухгалтерського супроводу. Також запропоновано вдосконалення системи преміювання та впровадження постійного моніторингу ефективності реалізації кожного етапу. Наведено обґрунтовані показники економічного та соціального ефекту.

На нашу думку, запропоновані заходи сприятиме підвищенню ефективності системи мотивації персоналу ПП «Греча», покращенню якості HR-менеджменту, зростанню продуктивності праці та формуванню більш сприятливого мотиваційного середовища на підприємстві.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Герасименко А. Мотиви, інтереси, стимули, стимулювання як основні категорії, що розкривають сутність мотивації праці. *Економіка та суспільство* №40, 2022. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-30 (дата звернення 12.01.2026 р.)

2. Гавловська Н., Рудніченко Є. Стимулювання і мотивація працівників у котексті інноваційного розвитку управлінських систем. *Development service industry management*, №2. С. 30-362023. URL: https://doi.org/10.31891/dsim-2023-2(3) (дата звернення 12.01.2026 р.)

3. Храпкіна В. В., Борецька Е. Т. Сучасні методи стимулювання праці. Modern Economics. 2021. № 27(2021). С. 214-219. URL: https://doi.org/10.31521/modecon.V27(2021)-30 (дата звернення 16.02.2026 р.)

4. Нестерчук В. П. Організація та мотивація праці: *навчальний посібник*. Київ: Вид-во європ. ун-ту фінансів, інформац. систем, менеджменту і бізнесу, 2021. 88 с.

5. Синенко Н. Організація професійного навчання кадрів на підприємстві. *Довідник кадровика*, 2022. № 1. С. 145-148.

6. Jeha H., Knio M., Bellos G. The Impact of Compensation Practices on Employees' Engagement and Motivation in Times of COVID-19. COVID-19: Tackling Global Pandemics through Scientific and Social Tools. 2022. P. 131-149.

7. Vedernikov M., Zelena M., Volianska-Savchuk L., Litinska V., Boiko J. Management of the social package structure at industrial enterprises on the basis of cluster analysis. *TEM Journal*. 2020. Vol. 9., № 1. P. 249-260.

8. Пустовіт, О., Басук, Ю. Сутність мотивації персоналу як основа розвитку підприємства. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*, №3(76), С.47-63. 2021. URL:https://doi.org/10.31375/2226-1915-2021-3-47-63 (дата звернення 26.02.2026 р.)

9. Збрицька Т. П. Мотивація персоналу: *Курс лекцій*/ Т. П. Збрицька. Одеса: ОНЕУ, 2025. 206 с.

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

11. Желудько Т. В. Сутність і роль мотивації праці в забезпеченні ефективного управління персоналом підприємства. Житомир, 2023. URL:https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2023/12/88.pdf (дата звернення 29.02.2026 р.)

12. Осадчук О. В. Застосування положень теорій мотивації для формування мотиваційних систем на українських підприємствах. *Економіка та управління підприємствами.* № 14. 2024. URL:https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2024-14-04-10/2024-14-04-10 (дата звернення 02.03.2026 р.)

13. Збрицька Т.П., Косяк І.А. Управління системою мотивації персоналу сучасного підприємства в умовах невизначеності: проблеми та перспективи. *Національні інтереси України: науково-практичний журнал* №5(5) 2024. С.333-340. DOI: https://doi.org/10.52058/3041-1793-5(5)-333-340

14. Збрицька Т.П., Задзік А. Менеджмент соціально-трудових відносин в кризових умовах: тенденції, проблеми, можливості стійкого розвитку. "*Успіхи і досягнення у науці": журнал.* 2025. № 4(14) 2025. С. 1139. (С. 998-1008). DOI: https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-4(14)

15. Збрицька Т.П., Шаула О. Вплив аудиту трудових показників на мотивацію праці персоналу. Розвиток ринку праці в умовах глобалізаційних зрушень: виклики для України: *збірник матеріалів ІІІ Всеукраїнської науково-практичної конференції* (м. Київ, 24 квітня 2025 року) / за заг. ред. С. П. Калініної. Київ: МДУ, 2025. С.168-171.

16. Воронка О.З. Формування тактики та стратегії забезпечення кадрової безпеки підприємства. *Інноваційна економіка*. 2020. №1-2. С.99-104.

17. Маркіна І. А., Таран-Лала О. М., Касіч Ю. О. Управління кадровою безпекою підприємства як інструмент детінізації: методичні засади та

практична апробація. *Агросвіт.* 2020. № 21. С.19-25. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/21_2020/4.pdf (дата звернення 18.02.26 р.)

18. ПП «Греча»: Офіційна інформація. URL:https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/37151906/ (дата звернення 18.02.26 р.)

19. ПП «Греча»: Фінансові показники за 2023-2025 рр. URL:https://opendatabot.ua/c/37151906 (дата звернення 18.02.26 р.)

20. Журнал Forbes за 2023-2025 hh/ URL:https://forbes.ua/news/serednya-zarplata-v-ukraini-zrosla-na-241-do-23-460-grn-derzhstat-06062025-30348 (дата звернення 18.02.26 р.)

21. Середня заробітна плата по Одеській обл. за 2023-2025 рр. Мінфін URL:https://index.minfin.com.ua/ua/labour/salary/average/odesskaya/ (дата звернення 18.02.26 р.)

22. Смачило І.І. Антикризове управління персоналом: особливості та основні напрямки. *Молодий вчений.* 2020. № 2 (78). С.360-363. URL: http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2020/2/76.pdf (дата звернення 18.02.26 р.)

23. Чорнодід, І. С., Василець, Н. М., Петренко, В. М. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*, 2022 (6). С. 109-113. URL:https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-6-04-08 (дата звернення 18.02.26 р.)

24. Орєхова А. І., Слюсарев Д. С. Інновації ні підходи у мотиваційному управлінні в умовах змін і викликів. *Український журнал прикладної економіки та техніки.* 2024. Том 9. № 4. С. 12-16. URL:https://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2024/12/ujae_2024_r04_a1.pdf (дата звернення 25. 03.2026 р.)

25. Збрицька Т.П. Управління розвитком персоналу. Навч.посібник. оновлений, 2-е видання. ОНЕУ, ротопринт, 2023. 373 с.

26. Менеджмент персоналу: підручник. / за заг. ред. д. е. н., проф. В. Брича. Тернопіль: ЗУНУ, 2023. 640 с.

27. Коренєва Н.О. Мотиваційна складова антикризового управління персоналом під час війни. *Ефективна економіка*. 2024. № 5. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_5_71 (дата звернення 25.03.2026 р.)

28. 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

29. Лозовський О.М. Формування ефективної моделі мотивації праці працівників вітчизняних підприємств. Інфраструктура ринку. 2021. Випуск 54. С. 120-125.

30. Збрицька Т.П. Цифровізація та інноваційні технології у діяльності HR-аудиту. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету. Науковий журнал* № 3 (328), 2025. 134 с. (С.78-83).
DOI: https://doi.org/10.32680/2409-9260-2025-3-328-78- 83/

31. Могильна Л.М., Орєхова А.І., Хромушина Л.А. Використання інноваційних ІТ технологій для HR-менеджменту. *Економіка та суспільство*. 2022. № 44.
URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1829 (дата звернення 27.03.2026 р.)

32. Долгальова О., Ремесник Т. Застосування зарубіжних методів мотивації праці на українських підприємствах. *Галицький економічний вісник*. 2021. Т. 3, № 70. С. 144. URL: https://surl.li/yhnwee (дата звернення: 30.03.2026).

33. Тран А. Баланс роботи та життя важливий. *AhaSlides*. URL: https://surl.li/jhvksv (дата звернення: 17.04.2026).

34. Арсьонов С. Три кроки до самореалізації в роботі. *Happy Monday*. 2024. URL: https://surl.li/ghutmq (дата звернення: 17.04.2026).

35. Чуркін А. Оцінка результативності мотивації управлінського персоналу за критерієм гармонії. *Економіка та суспільство*. 2022. № 45. URL: https://surl.li/cdiggo (дата звернення: 07.05.2026).

36. Шкуренко О. Бенчмаркінг як сучасний інструмент розвитку потенціалу підприємства. *Adaptive Management Theory and Practice Economics*. 2020. Т. 8, № 16. URL: https://surl.li/gtfwep (дата звернення: 07.05.2026).

37. Бондар Т., Краснонос А. Сучасні методи мотивації персоналу. *Економіка та суспільство*. 2023. № 57. URL: https://surl.li/oggkgf (дата звернення: 29.04.2026).

Додаток А

Опитувальник «Оцінка діючої системи матеріальної та нематеріальної мотивації персоналу ПП «Греча»

1. Матеріальна мотивація:

1. Чи відповідає ваш рівень заробітної плати обсягу та складності виконуваної роботи?

а – повністю відповідає
б – частково відповідає
в – не відповідає

2. Чи є система преміювання та бонусів прозорою та справедливою?

а – повністю прозора і справедлива
б – частково прозора і справедлива
в – непрозора і несправедлива

3. Чи стимулює фінансова винагорода підвищувати ефективність вашої роботи?

а – повністю
б – частково
в – не стимулює

4. Чи відчуваєте ви, що премії та бонуси нараховуються відповідно до ваших досягнень?

а – завжди
б – інколи
в – майже ніколи

5. Чи задоволені ви своєю зарплатою порівняно з ринковими умовами?

а – повністю
б – частково
в – не задоволений

2. Система нематеріальної мотивації (розвиток, умови праці, мікро-клімат в колективі):

6. Чи надає компанія можливості для професійного розвитку та навчання?

а – повністю
б – частково
в – недостатньо

7. Чи отримуєте ви регулярний зворотний зв'язок від керівництва щодо результатів своєї роботи?

а – завжди
б – інколи
в – майже ніколи

8. Чи визнаються ваші досягнення у колективі та керівництві?

а – повністю
б – частково
в – не визнаються

9. Чи мотивує вас корпоративна культура до активної участі у роботі?

а – повністю
б – частково
в – не мотивує

10. Чи забезпечують робочі умови комфортну атмосферу для виконання обов'язків?

а – повністю
б – частково
в – не забезпечують

11. Чи відчуваєте ви підтримку колективу у складних робочих ситуаціях?

а – повністю
б – частково
в – не відчуваю

12. Чи стимулює робота у компанії відчуття власної значущості та цінності?

а – повністю
б – частково
в – не стимулює

13. Чи вважаєте ви, що керівництво дбає про психологічний комфорт персоналу?

а – повністю
б – частково
в – не дбає

14. Чи мотивує вас корпоративна репутація та соціальна відповідальність компанії?

а – повністю
б – частково
в – не мотивує

3. Загальна ефективність мотиваційної системи:

15. Чи сприяє діюча система мотивації утриманню персоналу в компанії?

а – повністю
б – частково
в – не сприяє

16. Чи зрозумілі вам критерії нарахування премій та бонусів?

а – повністю
б – частково
в – незрозумілі

17. Чи відчуваєте ви стимул до підвищення кваліфікації та професійного росту?

а – завжди
б – інколи
в – не відчуваю

18. Чи задоволені ви балансом між матеріальною та нематеріальною мотивацією?

а – повністю
б – частково
в – незадоволений

19. Чи заохочує компанія ініціативу та пропозиції щодо вдосконалення роботи?

а – завжди
б – частково
в – майже нікол

20. Чи задоволені ви загальною системою мотивації в компанії?

а – повністю
б – частково
в – незадоволений