

**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: «Мотивація праці персоналу та її вплив на ефективність
діяльності підприємства (на прикладі ГБК «ШКІЛЬНИЙ-2»)»**

Виконавець: здобувачка 4 курсу, групи 6 ЦЗФН
Кришталеви́ч Марія Вадимівна

/підпис/

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

/підпис/

АНОТАЦІЯ

Кришталевич М.В.

*на тему: «Мотивація праці персоналу та її вплив на ефективність діяльності підприємства»
(на прикладі ГБК «Шкільний-2»)*

*Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра зі спеціальності **051 «Економіка»** за освітньо-професійною програмою **«Економіка та управління в HR-індустрії»**. Одеський національний економічний університет. Одеса, 2026 р.*

Кваліфікаційна робота бакалавра складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел. *Об'єктом дослідження є діюча система мотивації праці персоналу ГБК «Шкільний-2».*

У роботі розглянуто теоретичні засади мотивації праці персоналу, її сутність, значення та роль у системі управління підприємством, нормативно-правове забезпечення мотиваційної системи в Україні, а також сучасні тенденції мотивації персоналу в умовах невизначеності. *Проаналізовано* діяльність ГБК «Шкільний-2», його кадровий склад та ефективність діючої системи мотивації персоналу. Встановлено, що підприємство має стабільну систему матеріального стимулювання, однак потребує підвищення прозорості преміювання, розвитку нематеріальної мотивації та навчання персоналу.

Запропоновано: 1. Удосконалити систему преміювання. 2. Визначити прозорі критерії оцінювання праці. 3. Посилити нематеріальну мотивацію персоналу. 4. Організувати навчання працівників. 5. Покращити внутрішню комунікацію та соціально-психологічний клімат. Обґрунтовано економічний і соціальний ефект запропонованих заходів.

Ключові слова: мотивація праці, персонал, система мотивації, стимулювання, продуктивність праці, ефективність підприємства.

ANNOTATION

Kryshtalevych M.V.

*on the topic: “Personnel Labour Motivation and Its Impact on Enterprise Performance”
(on the example of GBC “Shkilnyi-2”)*

Qualification work for obtaining a bachelor's degree in specialty **051 “Economics”** under the educational and professional programme **“Economics and Management in the HR Industry”**. Odesa National Economic University. Odesa, 2026.

The bachelor's qualification work consists of an introduction, three sections, conclusions and a list of references. *The object* of the study is the existing personnel labour motivation system at GBC “Shkilnyi-2”.

The qualification work examines the theoretical foundations of personnel labour motivation, its essence, importance and role in the enterprise management system, the regulatory and legal framework of the motivation system in Ukraine, as well as modern trends in personnel motivation under conditions of uncertainty. *The paper analyzes the activity* of GBC “Shkilnyi-2”, its personnel structure and the effectiveness of the existing personnel motivation system. It is determined that the enterprise has a stable system of material incentives, but needs greater transparency of bonuses, stronger non-material motivation and staff training.

The following measures are proposed: 1. To improve the bonus system. 2. To define transparent work evaluation criteria. 3. To strengthen non-material staff motivation. 4. To organize employee training. 5. To improve internal communication and the socio-psychological climate. The economic and social effect of the proposed measures is substantiated.

Keywords: labour motivation, personnel, motivation system, material incentives, non-material motivation, labour productivity, enterprise performance, social effect, economic effect.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
-------------------	----------

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ

1.1. Сутність, значення та роль мотивації праці персоналу.....	6
1.2. Нормативно-правове забезпечення мотиваційної системи в Україні.....	12
1.3. Сучасні тенденції мотивації персоналу в умовах невизначеності.....	18

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

ГБК «ШКІЛЬНИЙ-2»

2.1. Загальна характеристика та господарська діяльність підприємства.....	25
2.2. Аналіз кадрового складу підприємства.....	30
2.3. Оцінка ефективності діючої системи мотивації персоналу ГБК «ШКІЛЬНИЙ-2».....	38

РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ВДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ТА ВПЛИВ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ДІЯЛЬНОСТІ

ГБК «ШКІЛЬНИЙ-2»

3.1. Розробка заходів щодо вдосконалення системи мотивації персоналу на підприємстві.....	47
3.2 Оцінка впливу вдосконаленої системи мотивації на ефективність діяльності підприємства	55
3.3. Економічне та соціальне обґрунтування запропонованих заходів для ГБК «ШКІЛЬНИЙ-2».....	59

ВИСНОВКИ.....	63
----------------------	-----------

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	67
--	-----------

ВСТУП

Актуальність теми дослідження зумовлена тим, що в сучасних умовах діяльності підприємств особливого значення набуває ефективне управління персоналом, важливою складовою якого є мотивація праці. Саме рівень мотивації впливає на продуктивність працівників, їх відповідальність, зацікавленість у результатах роботи та лояльність до організації. В умовах економічної нестабільності й обмеженості ресурсів підприємства мають поєднувати матеріальні та нематеріальні інструменти стимулювання персоналу.

Особливо актуальним є вдосконалення мотивації праці на рівні конкретного підприємства з урахуванням його специфіки, організаційної структури та кадрового потенціалу. Недостатньо ефективна мотиваційна система може спричиняти зниження продуктивності праці, плинність кадрів, формальне ставлення до обов'язків і погіршення загальних результатів діяльності. Тому дослідження підходів до формування та розвитку мотивації персоналу має важливе теоретичне й практичне значення.

Проблематика мотивації праці персоналу висвітлювалася у працях багатьох зарубіжних і вітчизняних науковців, зокрема А. Маслоу, Ф. Герцберга, Д. МакКлелланда, М. Армстронга [1] та інших. Серед українських дослідників вагомий внесок у розвиток теорії і практики мотивації персоналу зробили Д. Мельничук [2], І. Петрова [3], М. Дороніна [4], Т. Збрицька [5] та інші. Водночас питання адаптації загальних мотиваційних підходів до умов діяльності конкретного підприємства залишається актуальним і потребує подальшого вивчення.

Предметом дослідження є система мотивації праці персоналу та її вплив на ефективність діяльності підприємства. Об'єктом дослідження є ефективність діючої системи мотивації персоналу на підприємстві ГБК «Шкільний-2».

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних засад і практичного стану мотивації праці персоналу, а також розроблення обґрунтованих рекомендацій щодо її вдосконалення з метою підвищення ефективності діяльності підприємства.

Для досягнення поставленої мети у роботі визначено *такі завдання*:

- розкрити сутність та значення мотивації праці персоналу;
- дослідити нормативно-правове забезпечення мотиваційної системи в Україні та сучасні тенденції мотивації персоналу в умовах невизначеності;
- проаналізувати діяльність підприємства та його кадровий склад;
- оцінити ефективність діючої системи мотивації персоналу;
- розробити заходи щодо вдосконалення мотивації праці персоналу;
- обґрунтувати економічну та соціальну ефективність запропонованих заходів.

У процесі дослідження використано загальнонаукові та спеціальні методи: аналіз і синтез – для узагальнення теоретичних підходів; системний підхід – для розгляду мотивації як складової управління персоналом; економічний аналіз – для оцінки діяльності підприємства; порівняння – для визначення ефективності різних підходів до мотивації; метод узагальнення – для формування висновків і рекомендацій.

Інформаційну базу дослідження становлять законодавчі та нормативно-правові акти України, наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів, статистичні дані, а також внутрішня документація підприємства ГБК «Шкільний-2».

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання запропонованих заходів для вдосконалення системи мотивації праці персоналу на підприємстві, що сприятиме підвищенню ефективності його діяльності, продуктивності праці та рівня задоволеності працівників.

Структура кваліфікаційної роботи включає вступ, три розділи, висновки та список використаних джерел.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ

1.1. Сутність, значення та роль мотивації праці персоналу

За сучасних умов розвитку економіки, посилення конкуренції та постійних змін у зовнішньому середовищі одним із визначальних чинників стабільної роботи підприємства є раціональне використання людського капіталу. Саме працівники забезпечують можливість організації розвиватися, адаптуватися до нових викликів і досягати поставлених стратегічних цілей. У зв'язку з цим особливе місце в системі управління персоналом посідає мотивація праці, оскільки вона впливає на поведінку працівників, рівень їхньої зацікавленості у роботі та кінцеві результати діяльності підприємства.

Мотивація праці є складною соціально-економічною категорією, тому в науковій літературі вона трактується по-різному. Найчастіше її розглядають як процес спонукання працівника до трудової діяльності, спрямованої на досягнення як особистих, так і організаційних цілей. Зокрема, М. Армстронг визначає мотивацію як сукупність внутрішніх і зовнішніх чинників, що впливають на поведінку людини, її спрямованість, активність і наполегливість [1]. Українські науковці, у свою чергу, акцентують увагу на тому, що мотивація охоплює систему впливів на працівників, які мають забезпечити підвищення результативності праці та задоволення їхніх потреб [2].

Таким чином, узагальнюючи наведені підходи, можна визначити мотивацію праці як комплексний процес формування і реалізації внутрішніх спонукань та зовнішніх стимулів, які забезпечують активну трудову діяльність працівника та сприяють досягненню цілей підприємства.

Важливим аспектом дослідження мотивації є розмежування суміжних понять, зокрема таких як “мотив”, “потреба”, “стимулювання” та “інтерес”. Потреби виступають внутрішнім джерелом активності людини і відображають її необхідність у певних благах. Мотиви є конкретними

причинами поведінки, які спонукають до дії. Інтереси формуються на основі потреб і визначають спрямованість діяльності особистості. Стимулювання, у свою чергу, є зовнішнім впливом на працівника з боку підприємства з метою активізації його трудової діяльності. Отже, мотивація є ширшим поняттям, що поєднує як внутрішні, так і зовнішні аспекти впливу на поведінку працівника.

Зміст мотивації праці доцільно розкривати через поєднання двох її складових – внутрішньої та зовнішньої. Внутрішня мотивація виникає тоді, коли працівник отримує задоволення від самої роботи, бачить у ній можливість для професійного зростання, самореалізації та відчуває значущість власного внеску. Такий вид мотивації має триваліший характер, оскільки спирається не лише на зовнішні винагороди, а й на особисті переконання, цінності та інтереси людини. Зовнішня мотивація, навпаки, формується під впливом стимулів, які пропонує підприємство: оплати праці, премій, соціальних гарантій, визнання результатів роботи та можливостей кар'єрного просування [5].

Для більш наочного розуміння мотивації праці її можна подати як систему взаємопов'язаних елементів, у якій поєднуються внутрішні спонукання працівника та зовнішні стимули з боку підприємства (рис. 1.1).

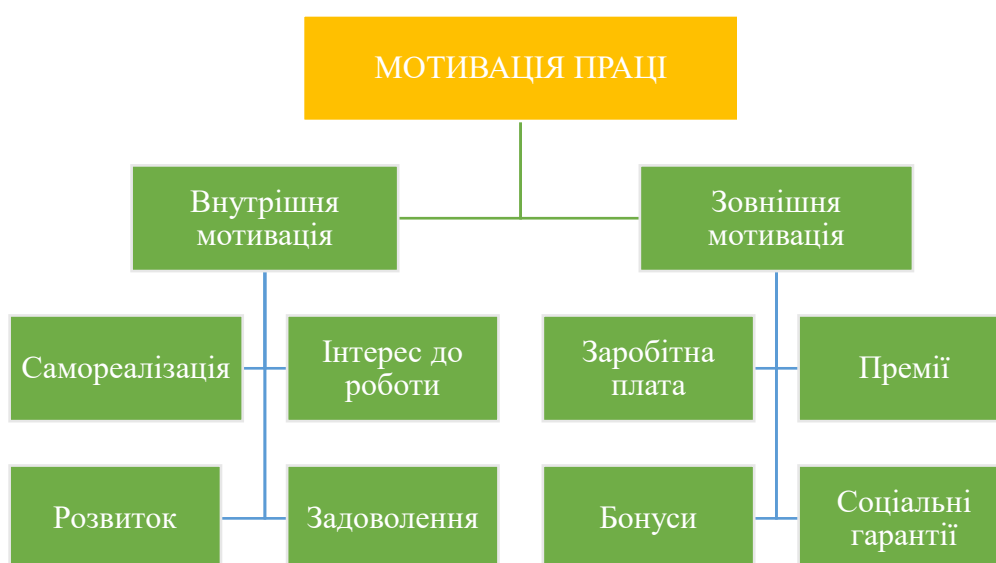


Рис.1.1 – Структура мотивації праці персоналу

Джерело: сформовано автором на основі [6]

Дані рис. 1.1 свідчать, що внутрішня мотивація переважно пов'язана з індивідуальними потребами, інтересами та цінностями працівника, тоді як зовнішня мотивація залежить від того, наскільки ефективно на підприємстві побудована система матеріального й нематеріального стимулювання.

Окрім структури, важливим є розгляд функцій мотивації праці, які відображають її роль у системі управління персоналом. До основних функцій мотивації належать стимулююча, регулююча, соціальна та економічна. Стимулююча функція полягає у спонуканні працівників до підвищення продуктивності праці. Регулююча функція забезпечує узгодження інтересів працівників і підприємства. Соціальна функція сприяє формуванню сприятливого психологічного клімату в колективі, а економічна – підвищенню ефективності використання трудових ресурсів.

Важливим елементом побудови ефективної системи мотивації є дотримання певних принципів, серед яких особливого значення набувають принцип справедливості, системності, прозорості та індивідуального підходу. Принцип справедливості означає, що рівень винагороди має відповідати реальному внеску працівника у результати діяльності підприємства. Системний підхід передбачає взаємозв'язок усіх складових мотиваційної політики, щоб вони не суперечили одна одній, а діяли як єдиний механізм. Прозорість полягає в тому, що працівники повинні чітко розуміти умови отримання винагород, премій чи інших заохочень. Індивідуальний підхід, у свою чергу, дає змогу враховувати особисті потреби, професійні цілі та ціннісні орієнтири різних працівників [4].

На формування трудової мотивації впливає сукупність чинників, які можна умовно згрупувати на внутрішні та зовнішні. Внутрішні чинники пов'язані з особистістю працівника: його потребами, життєвими цінностями, рівнем професійного розвитку, інтересами та ставленням до праці. Зовнішні чинники залежать від умов, які створює підприємство, зокрема від рівня заробітної плати, організації робочого процесу, стилю управління, соціальних гарантій і корпоративної культури. Саме поєднання цих чинників визначає,

наскільки працівник буде зацікавлений у якісному виконанні своїх обов'язків та досягненні результатів.

Практична цінність мотивації полягає в тому, що вона дає змогу підприємству повніше використовувати трудовий потенціал працівників. Якщо мотиваційна система є продуманою та справедливою, персонал відповідальніше ставиться до виконання завдань, демонструє вищу продуктивність, краще дотримується встановлених стандартів якості та рідше змінює місце роботи. Натомість слабка або непрозора система мотивації може спричинити зниження ініціативності, формальне ставлення до обов'язків, зростання плинності кадрів і погіршення загальних результатів діяльності підприємства [7].

Значення мотивації праці особливо зростає в сучасних умовах господарювання, коли підприємства працюють під впливом економічної нестабільності, цифровізації та змін на ринку праці. За таких обставин дедалі більшого поширення набувають не лише матеріальні, а й нематеріальні способи заохочення персоналу. До них належать розвиток корпоративної культури, створення умов для балансу між роботою та особистим життям, підтримка професійного зростання, можливості самореалізації та визнання внеску працівників. У країнах Європейського Союзу значна увага приділяється індивідуалізації мотиваційних підходів і підвищенню якості трудового життя, що поступово стає актуальним і для української практики управління персоналом.

Важливим аспектом дослідження мотивації праці є також розгляд процесу її формування, який має послідовний характер і включає кілька взаємопов'язаних етапів. Зокрема, спочатку у працівника виникає певна потреба, яка формує внутрішнє напруження і спонукає до пошуку шляхів її задоволення. Далі формується мотив як усвідомлена причина дії, після чого відбувається вибір конкретної поведінки, спрямованої на досягнення мети. Завершальним етапом є отримання результату та винагороди, що впливає на подальшу мотивацію працівника [3]. Таким чином, процес мотивації має

циклічний характер і постійно відтворюється в трудовій діяльності.

Ефективність мотивації значною мірою залежить від того, наскільки вдало підприємство поєднує різні способи впливу на персонал. У практиці управління персоналом використовуються матеріальні та нематеріальні методи мотивації. Матеріальна мотивація пов'язана із застосуванням фінансових стимулів, зокрема заробітної плати, премій, бонусів, доплат та інших видів грошового заохочення. Вона є базовою складовою мотиваційної системи, оскільки забезпечує задоволення основних потреб працівників [8].

Водночас дедалі більшої ваги набуває нематеріальна мотивація, орієнтована на задоволення соціальних, професійних і психологічних потреб персоналу. До таких інструментів можна віднести визнання досягнень, можливості кар'єрного та професійного розвитку, залучення працівників до прийняття управлінських рішень, а також формування сприятливого психологічного клімату в колективі. Саме нематеріальні стимули часто мають довгостроковий вплив, оскільки підвищують залученість працівників і зміцнюють їхню прихильність до організації [1].

Окремої уваги потребує взаємозв'язок мотивації праці з продуктивністю персоналу. Високий рівень мотивації сприяє підвищенню інтенсивності праці, якості виконання завдань, розвитку ініціативності та відповідальності працівників. Натомість недостатня мотивація часто призводить до формального виконання трудових обов'язків, зниження результативності праці та збільшення плинності кадрів. Тому мотивацію можна розглядати як один із важливих чинників підвищення економічної ефективності діяльності підприємства [2].

У сучасних умовах особливої актуальності набуває індивідуалізація мотивації персоналу. Її сутність полягає в тому, що підприємство має враховувати відмінності між працівниками, зокрема їхні потреби, цінності, професійні інтереси, життєві пріоритети та етап кар'єрного розвитку. Наприклад, для молодих працівників більш значущими можуть бути можливості навчання, розвитку й кар'єрного просування, тоді як для

працівників старшого віку важливішими часто є стабільність, соціальні гарантії та впевненість у майбутньому. Такий підхід дає змогу зробити мотиваційну систему більш гнучкою та підвищити віддачу від трудової діяльності персоналу.

На формування мотивації праці значно впливають сучасні тенденції розвитку економіки та ринку праці. Зокрема, поширення цифрових технологій, розвиток дистанційних форматів роботи, трансформація цінностей працівників і зростання конкуренції за кваліфіковані кадри зумовлюють потребу в оновленні традиційних підходів до мотивації. Сучасні працівники дедалі більше цінують не лише рівень оплати праці, а й гнучкість робочого графіка, можливість поєднувати професійну діяльність з особистим життям, а також умови для самореалізації та професійного розвитку [3].

В умовах економічної нестабільності та воєнного стану в Україні мотивація персоналу набуває особливої значущості. Підприємства змушені переглядати власні мотиваційні системи відповідно до нових викликів, поєднуючи обмежені фінансові можливості з потребою підтримувати працівників і зберігати їхню залученість. За таких обставин особливо важливими стають нематеріальні стимули: підтримка з боку керівництва, гнучка організація праці, створення психологічно безпечного середовища та турбота про комфорт працівників.

Варто підкреслити, що результативна система мотивації не може залишатися сталою. Вона має бути гнучкою, динамічною та здатною змінюватися відповідно до впливу зовнішнього середовища й внутрішніх потреб підприємства. Така система повинна враховувати не лише фінансові показники, а й соціальні характеристики трудового процесу, зокрема рівень задоволеності працівників, їхню залученість, лояльність до організації та готовність працювати на досягнення спільних цілей [4; 9].

Отже, мотивація праці персоналу є складним і багатокомпонентним процесом, у якому поєднуються внутрішні спонукання працівника та зовнішні стимули, що формуються підприємством. Її ефективність залежить

від того, наскільки підприємство здатне створити умови, за яких працівники будуть зацікавлені у якісному виконанні своїх обов'язків і досягненні високих результатів. У сучасних умовах господарювання мотивація виступає одним із важливих чинників конкурентоспроможності підприємства, його стабільного розвитку та реалізації стратегічних цілей.

1.2. Нормативно-правове забезпечення мотиваційної системи в Україні

Формування результативної системи мотивації праці персоналу в Україні тісно пов'язане з чинним нормативно-правовим середовищем. Саме воно визначає порядок регулювання трудових відносин, оплати праці, соціального захисту працівників і забезпечення належних умов праці. Нормативно-правова база є основою для побудови мотиваційної системи, оскільки встановлює правила взаємодії між роботодавцем і працівником та гарантує реалізацію основних трудових прав.

Правове регулювання мотивації праці в Україні має багаторівневий характер. Воно охоплює Конституцію України, кодекси, закони, підзаконні нормативні акти, а також внутрішні документи підприємств. Така структура дає змогу комплексно регулювати соціально-трудові відносини та створює правові передумови для застосування різних форм стимулювання персоналу.

Базовим нормативно-правовим актом, який визначає загальні засади трудових прав, є Конституція України. Вона закріплює право кожного громадянина на працю, безпечні й належні умови її виконання, а також на своєчасну та справедливую оплату праці [10]. Саме ці положення формують правову основу мотиваційної системи, оскільки визначають мінімальні соціально-економічні гарантії для працівників.

Важливе місце у правовому забезпеченні мотивації праці посідає Кодекс законів про працю України. Він регулює порядок укладання трудових договорів, питання оплати праці, робочого часу, часу відпочинку, трудової дисципліни та відповідальності сторін трудових відносин [11]. Особливе

значення КЗпП полягає в тому, що він закріплює мінімальні державні гарантії у сфері праці, які є базою для матеріального стимулювання персоналу.

Суттєву роль у формуванні мотиваційної системи відіграє Закон України «Про оплату праці», який визначає правові, економічні та організаційні засади оплати праці працівників [12]. У ньому регламентовано структуру заробітної плати, порядок її нарахування і виплати, а також принципи диференціації оплати залежно від складності роботи, кваліфікації працівника, умов праці та результатів його діяльності. Отже, цей закон створює правову базу для формування системи матеріального заохочення.

Не менш важливим є Закон України «Про колективні договори і угоди», який регулює соціально-трудові відносини на рівні підприємства [13]. Колективні договори дають змогу узгоджувати інтереси працівників і роботодавців, визначати додаткові соціальні гарантії, умови преміювання, доплати, заохочення та інші елементи мотивації, що можуть доповнювати державні мінімальні стандарти.

На мотивацію праці впливає також Закон України «Про охорону праці», який визначає правові й організаційні засади створення безпечних умов праці [14]. Належні умови праці є важливою складовою нематеріальної мотивації, оскільки вони впливають на задоволеність персоналу, рівень психологічного комфорту та продуктивність працівників.

Окрему групу нормативних актів становлять документи, що регулюють соціальне забезпечення працівників, зокрема Закон України «Про загальнообов'язкове державне соціальне страхування» [15; 16]. Соціальні гарантії, зокрема страхування, пенсійне забезпечення, виплати у разі тимчасової непрацездатності та інші форми соціального захисту, також є важливими елементами мотивації праці, оскільки підвищують відчуття стабільності та захищеності працівників.

На рівні підприємства нормативно-правове забезпечення мотиваційної системи конкретизується через внутрішні документи. До них належать положення про оплату праці, положення про преміювання, посадові

інструкції, правила внутрішнього трудового розпорядку та інші локальні акти [17]. Саме ці документи визначають практичний механізм мотивації працівників, адаптуючи його до особливостей діяльності підприємства, організаційної структури та кадрової політики [18].

Слід зазначити, що сучасне нормативно-правове регулювання мотивації праці в Україні перебуває у процесі змін. Це пов'язано з євроінтеграційним курсом держави та необхідністю наближення трудового законодавства до стандартів Європейського Союзу. Зокрема, посилюється увага до принципів недискримінації, рівності можливостей, забезпечення гідних умов праці та розширення ролі нематеріальних стимулів у системі мотивації [19].

Водночас у сфері правового забезпечення мотивації праці залишаються певні проблеми. До них можна віднести застарілість окремих норм трудового законодавства, недостатню гнучкість системи оплати праці та обмежені можливості для впровадження сучасних мотиваційних інструментів [20]. Це свідчить про потребу подальшого оновлення трудового законодавства з урахуванням сучасних економічних умов, потреб ринку праці та практики управління персоналом.

Отже, нормативно-правове забезпечення мотиваційної системи в Україні є важливою основою регулювання трудових відносин і формування ефективної системи стимулювання працівників [21]. Воно визначає правові межі застосування мотиваційних механізмів, гарантує соціальний захист персоналу та сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємств [22].

Важливою складовою нормативно-правового забезпечення мотивації праці є регулювання мінімальних державних соціальних стандартів і гарантій, які безпосередньо впливають на матеріальну мотивацію працівників. Зокрема, встановлення мінімальної заробітної плати, прожиткового мінімуму та інших соціальних нормативів визначає базовий рівень забезпечення працівника і є відправною точкою для побудови системи оплати праці на підприємствах. Дотримання таких стандартів є обов'язковим для всіх суб'єктів господарювання та гарантує працівникам мінімальний

рівень соціального захисту [22; 23].

Окрему роль у формуванні мотивації персоналу відіграє державне регулювання оплати праці через систему тарифних ставок, посадових окладів і доплат. На державному рівні визначаються основні засади диференціації заробітної плати з урахуванням складності роботи, умов праці та кваліфікації працівника. Це створює передумови для більш справедливому розподілу винагороди та виступає важливим чинником стимулювання продуктивної праці [12].

Крім того, на мотивацію персоналу впливає податкове законодавство, оскільки воно визначає порядок оподаткування доходів працівників і витрат роботодавця, пов'язаних із оплатою праці та соціальними виплатами. Податкові умови можуть як стимулювати підприємства до впровадження додаткових мотиваційних програм, так і обмежувати їхні можливості у разі високого фінансового навантаження. Тому податкове регулювання також слід розглядати як один із чинників, що впливає на формування мотиваційної політики підприємства.

Важливим інструментом реалізації мотиваційної політики на підприємстві є локальні нормативні акти, які деталізують положення законодавства та адаптують їх до специфіки діяльності організації. До таких документів належать положення про преміювання, системи бонусів, програми соціального забезпечення, корпоративні політики розвитку персоналу. Саме на цьому рівні відбувається практична реалізація мотиваційної системи, яка враховує індивідуальні особливості підприємства та його працівників.

Одним із важливих напрямів розвитку нормативно-правового забезпечення мотивації праці є наближення національного трудового законодавства до міжнародних стандартів. Для України, яка має статус країни-кандидата на вступ до Європейського Союзу, особливого значення набуває поступова адаптація трудового законодавства до європейських норм, зокрема у сфері захисту прав працівників, забезпечення рівних можливостей,

недискримінації та підвищення якості трудового життя. Важливу роль у цьому процесі відіграють міжнародні документи, насамперед конвенції Міжнародної організації праці, які встановлюють базові стандарти у сфері праці та соціально-трудових відносин [25].

У сучасних умовах розвитку економіки дедалі більшої уваги потребує також правове регулювання гнучких форм зайнятості, зокрема дистанційної роботи, гнучкого графіка та проєктної зайнятості. Закріплення таких форм у трудовому законодавстві сприяє створенню більш адаптивного середовища для працівників, що позитивно впливає на їхню мотивацію та задоволеність роботою. Можливість поєднувати професійні обов'язки з особистим життям є важливим чинником нематеріального стимулювання, особливо в умовах змін на ринку праці [11].

Водночас ефективність нормативно-правового забезпечення мотивації праці залежить не лише від наявності законодавчих норм, а й від практики їх застосування. Самі по собі правові положення не гарантують високого рівня мотивації персоналу, якщо вони формально виконуються або не враховуються на рівні підприємств. Тому важливого значення набувають контроль за дотриманням трудового законодавства, розвиток соціального діалогу між роботодавцями, працівниками та державою, а також удосконалення локальних нормативних актів підприємств.

Проблемним аспектом сучасного правового регулювання мотивації праці в Україні залишається недостатня гнучкість окремих норм законодавства. Це може обмежувати можливості підприємств у застосуванні інноваційних методів стимулювання персоналу. Крім того, застарілість частини положень Кодексу законів про працю не повною мірою відповідає сучасним умовам функціонування ринку праці. У зв'язку з цим актуальним є подальше реформування трудового законодавства України, спрямоване на підвищення його адаптивності, практичної ефективності та відповідності міжнародним трудовим стандартам. У зв'язку з цим актуальним є питання реформування трудового законодавства України, спрямованого на

підвищення його гнучкості, адаптивності та відповідності міжнародним стандартам. Очікується, що впровадження нових підходів до регулювання трудових відносин сприятиме розвитку ефективних систем мотивації праці, підвищенню продуктивності праці та конкурентоспроможності підприємств, табл.1.1.

Як видно з табл. 1.1, нормативно-правові акти України формують комплексну основу мотивації праці персоналу, охоплюючи як матеріальні, так і нематеріальні аспекти стимулювання.

Таблиця 1.1

**Вплив нормативно-правових актів на формування системи
мотивації праці персоналу**

Нормативно-правовий акт	Сфера регулювання	Вплив на мотивацію персоналу
Конституція України	Загальні трудові права	Гарантує право на працю, справедливу оплату та безпечні умови праці, формує базову соціальну захищеність
Кодекс законів про працю України	Трудові відносини	Регулює умови праці, робочий час, оплату праці, забезпечує мінімальні гарантії
Закон України «Про оплату праці»	Заробітна плата	Визначає структуру оплати праці та принципи матеріального стимулювання
Закон України «Про колективні договори і угоди»	Соціальне партнерство	Дозволяє встановлювати додаткові стимули, премії та соціальні гарантії
Закон України «Про охорону праці»	Умови праці	Забезпечує безпечні умови праці як фактор нематеріальної мотивації
Закон України «Про загальнообов'язкове державне соціальне страхування»	Соціальний захист	Формує впевненість у майбутньому та підвищує лояльність працівників
Податкове законодавство	Оподаткування доходів	Впливає на реальний дохід працівників і їх зацікавленість у праці
Локальні нормативні акти підприємства	Внутрішня політика	Конкретизують систему преміювання, бонусів та стимулювання

Джерело: сформовано автором на основі [2, 10, 11, 12, 14]

Особливе значення мають законодавчі акти, що регулюють оплату праці та соціальні гарантії, оскільки саме вони визначають базовий рівень мотивації працівників. Водночас локальні нормативні акти підприємств забезпечують адаптацію загальних норм до конкретних умов діяльності організації, рис.1.2.

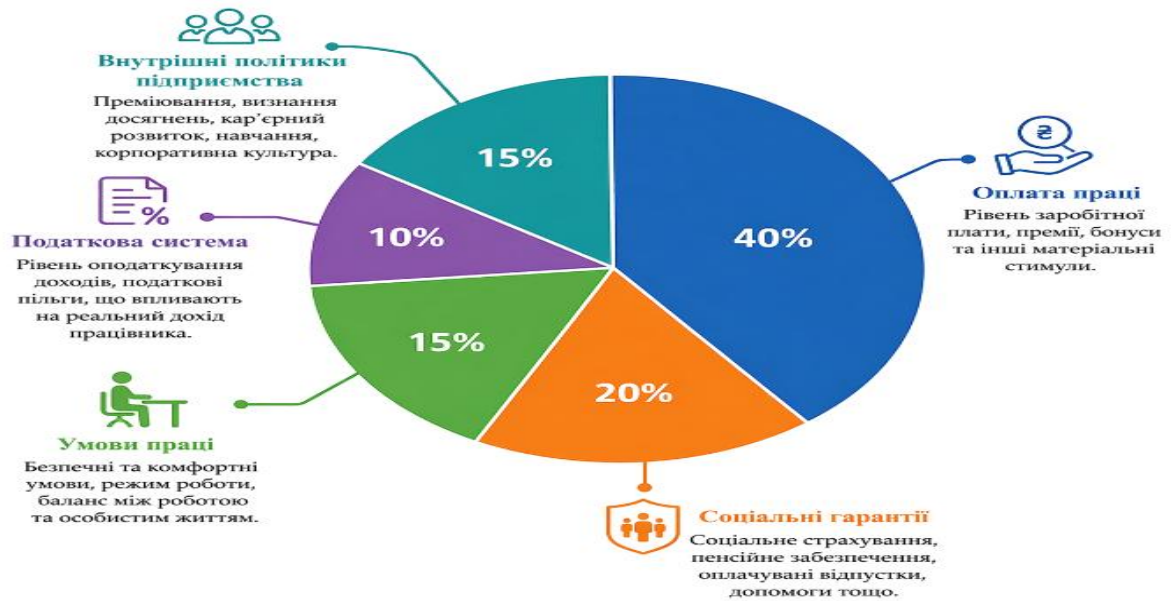


Рис. 1.2 – Вплив елементів нормативно-правового забезпечення на мотивацію персоналу

Джерело: сформовано автором

Як видно з рис. 1.2, найбільший вплив на мотивацію праці персоналу мають матеріальні чинники, зокрема рівень оплати праці, який формує основний стимул до трудової діяльності. Водночас вагому роль відіграють соціальні гарантії та умови праці, що забезпечують стабільність та комфорт працівників. Меншою мірою, але також суттєво, на мотивацію впливають податкова система та внутрішні політики підприємства, які визначають рівень доходів та можливості додаткового стимулювання персоналу. Таким чином, ефективна мотиваційна система повинна враховувати комплексний вплив усіх зазначених факторів.

Нами з'ясовано, що нормативно-правове забезпечення мотиваційної системи в Україні формує правову основу для оплати праці, соціальних гарантії, безпечних умов праці та локального стимулювання персоналу на рівні підприємства.

1.3. Сучасні тенденції мотивації персоналу в умовах невизначеності

У сучасних умовах розвитку економіки система мотивації праці персоналу зазнає помітних змін під впливом глобалізаційних процесів, цифровізації, трансформації ринку праці та соціально-економічної нестабільності. Особливої актуальності ці питання набувають для України в умовах воєнного стану, економічних викликів і змін у структурі зайнятості. За таких обставин традиційні підходи до мотивації поступово втрачають достатню ефективність, що зумовлює необхідність упровадження більш гнучких, адаптивних та індивідуалізованих механізмів впливу на персонал.

Однією з ключових тенденцій є зростання ролі нематеріальної мотивації. Якщо раніше основна увага приділялася переважно матеріальним стимулам, то сьогодні все більшого значення набувають визнання результатів праці, можливості професійного розвитку, сприятлива корпоративна культура, психологічний комфорт і баланс між роботою та особистим життям. За даними міжнародних досліджень, саме нематеріальні чинники значною мірою впливають на рівень залученості працівників, їхню лояльність до організації та бажання залишатися на робочому місці [16].

Важливим напрямом розвитку мотиваційних систем є індивідуалізація підходів до стимулювання працівників. Сучасні підприємства дедалі частіше відмовляються від універсальних моделей мотивації, орієнтуючись на потреби конкретних працівників або їх груп. Такий підхід передбачає врахування вікових, професійних, соціальних та психологічних особливостей персоналу. Наприклад, представники молодшого покоління (Generation Z) більше цінують гнучкість, можливість розвитку та самореалізації, тоді як для старших працівників важливішими є стабільність і соціальні гарантії [17].

Важливою тенденцією є також поширення гнучких форм зайнятості, що суттєво змінює підходи до управління персоналом. Дистанційна робота, гібридні формати зайнятості та гнучкий графік дають працівникам більше автономії, що позитивно впливає на їхню внутрішню мотивацію. Водночас

такі формати потребують від роботодавця нових підходів до контролю, комунікації, оцінювання результатів і підтримання командної взаємодії. Законодавче закріплення дистанційної роботи в Україні стало важливим кроком у напрямі підвищення гнучкості трудових відносин [18].

Суттєвий вплив на мотивацію праці має цифровізація економіки та впровадження сучасних інформаційних технологій. Використання HR-аналітики, автоматизованих систем управління персоналом і цифрових платформ для оцінювання ефективності працівників дає змогу точніше визначати потреби персоналу, підвищувати прозорість мотиваційних заходів і приймати більш обґрунтовані управлінські рішення. Крім того, цифрові інструменти сприяють підвищенню довіри працівників до системи оцінювання та винагородження [19].

У сучасних умовах особливого значення набуває корпоративна культура як елемент мотиваційної системи. Позитивна атмосфера в колективі, підтримка з боку керівництва, відкритість комунікацій і можливість участі працівників у прийнятті рішень формують відчуття причетності до організації та підвищують рівень залученості персоналу. Дослідження свідчать, що компанії з розвиненою корпоративною культурою мають вищі показники продуктивності та нижчий рівень плинності кадрів [20].

Окремої уваги потребує вплив кризових явищ і воєнного стану на систему мотивації персоналу в Україні. У таких умовах змінюються пріоритети працівників: на перший план виходять безпека, стабільність зайнятості, соціальний захист і підтримка з боку роботодавця. Водночас підприємства часто працюють в умовах обмежених ресурсів, що ускладнює активне використання традиційних матеріальних стимулів. Це посилює потребу в застосуванні нематеріальних інструментів мотивації, зокрема морального заохочення, гнучкого графіка, психологічної підтримки та створення безпечного робочого середовища.

Ще однією актуальною тенденцією є перехід до концепції людиноцентризму, яка передбачає створення умов для гармонійного розвитку

працівника як особистості. У межах такого підходу підприємства прагнуть враховувати не лише економічні, а й соціальні та психологічні потреби персоналу. Це проявляється у розвитку програм добробуту, підтримці ментального здоров'я, формуванні комфортного робочого середовища та підвищенні якості трудового життя [21].

Сучасні дослідження також підтверджують зростання ролі залученості працівників як одного з головних показників ефективності мотиваційної системи. Високий рівень залученості означає, що працівники не лише виконують свої посадові обов'язки, а й проявляють ініціативність, відповідальність і готовність сприяти розвитку підприємства. За даними дослідження Gallup, компанії з високим рівнем залученості персоналу мають на 21% вищу продуктивність і значно нижчий рівень плинності кадрів [22].

Аналіз даних, поданих на рис. 1.3, свідчить про те, що в сучасних умовах найбільший вплив на мотивацію працівників мають нематеріальні чинники, зокрема баланс між роботою та особистим життям, можливості професійного розвитку і корпоративна культура.

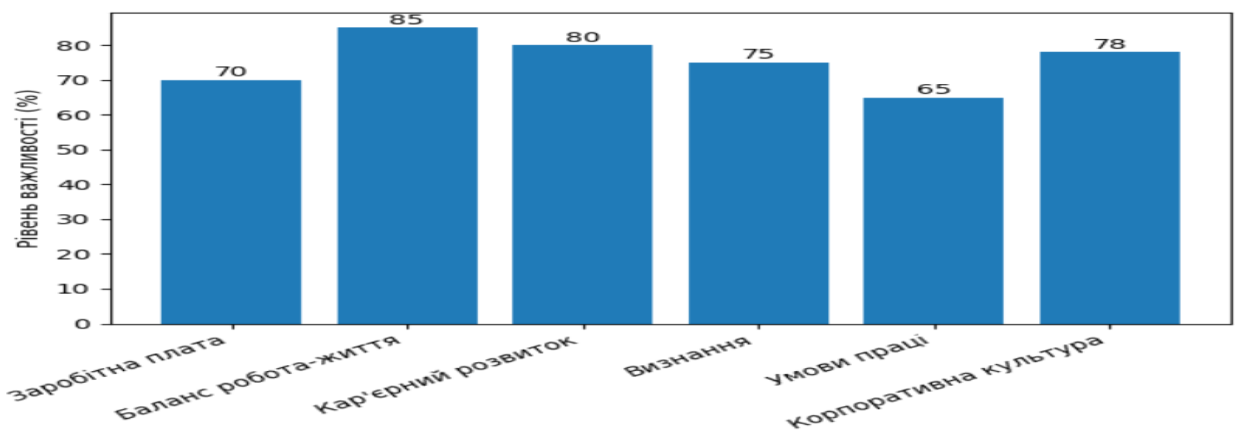


Рис. 1.3 – Ключові фактори мотивації персоналу в сучасних умовах
Джерело: сформовано автором на основі [16; 20; 22]

Водночас матеріальні стимули, зокрема рівень заробітної плати, залишаються важливими, але вже не є єдиним визначальним фактором мотивації.

Це підтверджує тенденцію переходу від традиційних моделей стимулювання до комплексних мотиваційних систем, які враховують соціально-психологічні потреби працівників. Таким чином, сучасні

підприємства повинні орієнтуватися на поєднання матеріальних і нематеріальних інструментів мотивації з метою підвищення ефективності управління персоналом.

В умовах невизначеності особливого значення набуває адаптивність мотиваційної системи. Підприємства повинні швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища, коригувати підходи до стимулювання працівників та впроваджувати нові інструменти мотивації. Це вимагає від керівництва гнучкості, стратегічного мислення та здатності до інновацій.

Таким чином, сучасні тенденції мотивації персоналу свідчать про перехід від традиційних підходів, орієнтованих переважно на матеріальні стимули, до комплексних систем, що враховують індивідуальні потреби працівників, соціально-психологічні аспекти та умови невизначеності. Ефективна система мотивації в сучасних умовах повинна бути гнучкою, адаптивною та орієнтованою на розвиток людського потенціалу, що є ключовим фактором забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Крім зазначених тенденцій, у сучасній практиці мотивації персоналу поширюються інструменти оцінювання результативності праці, навчання та розвитку персоналу, нематеріальні пільги, підтримка психологічної безпеки, розвиток бренду роботодавця та інтеграція мотиваційної системи зі стратегічними цілями підприємства. Усі ці напрями свідчать про поступовий перехід до комплексної моделі мотивації, яка враховує не лише економічні, а й соціально-психологічні потреби працівників.

У сучасних умовах значно зростає роль навчання та розвитку персоналу як важливого елементу мотивації. Підприємства активно інвестують у підвищення кваліфікації працівників, розвиток їх професійних та особистісних компетенцій, що сприяє не лише підвищенню ефективності діяльності, а й формуванню довгострокової мотивації. Працівники, які мають можливості для розвитку, демонструють вищий рівень лояльності та зацікавленості у результатах своєї діяльності [17].

Ще однією важливою тенденцією є формування системи

нематеріальних пільг і бонусів, які виходять за межі традиційної заробітної плати. До таких інструментів належать медичне страхування, програми підтримки здоров'я, корпоративні заходи, додаткові відпустки, гнучкий графік роботи. Вони сприяють підвищенню задоволеності працівників та формуванню позитивного іміджу роботодавця.

Важливим напрямом сучасної мотивації є також розвиток емоційного інтелекту керівників. Ефективні керівники мають не лише організовувати роботу персоналу, а й розуміти емоційний стан працівників, підтримувати їх у складних ситуаціях і створювати сприятливу атмосферу в колективі. Такий підхід сприяє підвищенню довіри до керівництва, зміцненню командної взаємодії та посиленню мотивації працівників.

У ситуації невизначеності особливо важливою стає психологічна безпека працівників. Персонал, який відчуває підтримку з боку керівництва та колективу, зазвичай демонструє вищу продуктивність, більшу готовність до інновацій і нижчий рівень емоційного виснаження. Тому забезпечення психологічного комфорту слід розглядати як вагомий елемент мотиваційної системи, особливо в умовах стресу та нестабільності [20].

Значну роль у сучасній системі мотивації відіграє також бренд роботодавця. Підприємства, які формують позитивний імідж на ринку праці, мають більше можливостей залучати й утримувати кваліфікованих працівників. Сильний бренд роботодавця підвищує нематеріальну мотивацію, оскільки працівники відчувають гордість за належність до організації та готові докладати більше зусиль для її розвитку.

Крім того, сучасні тенденції мотивації персоналу передбачають активне використання принципів сталого розвитку та корпоративної соціальної відповідальності. Працівники дедалі більше звертають увагу на цінності компанії, її соціальну позицію та внесок у розвиток суспільства. Участь підприємства в соціальних, екологічних і благодійних ініціативах може виступати додатковим мотиваційним чинником для персоналу.

Важливим напрямом є також інтеграція мотиваційної системи зі

стратегічним управлінням підприємством. Це означає, що мотивація персоналу повинна бути спрямована не лише на досягнення короткострокових результатів, а й на реалізацію довгострокових цілей організації. Узгодження індивідуальних цілей працівників із цілями підприємства дає змогу підвищити ефективність діяльності та забезпечити стабільний розвиток організації.

У сучасних умовах підприємства дедалі частіше використовують комплексні мотиваційні системи, які поєднують матеріальні й нематеріальні стимули, короткострокові та довгострокові заохочення, індивідуальні й колективні форми мотивації. Такий підхід дає змогу повніше враховувати потреби працівників і забезпечувати їхню ефективну трудову діяльність.

Таким чином, сучасні тенденції мотивації персоналу характеризуються переходом до більш гнучких, індивідуалізованих і комплексних підходів, які враховують не лише економічні, а й соціально-психологічні аспекти трудової діяльності. В умовах невизначеності ефективна мотиваційна система стає одним із ключових чинників забезпечення стабільності, розвитку підприємства та підвищення його конкурентоспроможності на ринку.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ГБК «ШКІЛЬНИЙ-2»

2.1. Загальна характеристика та господарська діяльність підприємства

Гаражно-будівельний кооператив «Шкільний-2» є юридичною особою, що здійснює свою діяльність у сфері обслуговування об'єктів та функціонує з 1993 року у формі обслуговуючого гаражного кооперативу. Гаражний кооператив має дві локації в м. Одеса де обслуговує, станом на 2025 р., більше 1000 гаражів. Основною метою діяльності підприємства є забезпечення належного функціонування гаражного комплексу, задоволення потреб його членів, підтримання технічного стану об'єктів та створення безпечних умов їх експлуатації.

Кооператив зареєстрований за кодом ЄДРПОУ 20997202 та здійснює свою діяльність на території м. Одеса [26]. Згідно з офіційними даними, підприємство має статус неприбуткової організації, що означає відсутність мети отримання прибутку як основного результату діяльності. Його функціонування спрямоване на ефективне управління спільним майном членів кооперативу та забезпечення їх потреб у зберіганні транспортних засобів [27].

Таблиця 2.1

Загальна характеристика ГБК «Шкільний-2»

Показник	Характеристика
Назва підприємства	ГБК «Шкільний-2»
Код ЄДРПОУ	20997202
Організаційно-правова форма	Обслуговуючий кооператив
Вид діяльності	Комплексне обслуговування об'єктів
КВЕД	81.10
Місцезнаходження	м. Одеса
Статус	Неприбуткова організація

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства [26] та реєстраційних даних [27]

Відповідно до класифікації видів економічної діяльності, основним напрямом роботи ГБК «Шкільний-2» є комплексне обслуговування об'єктів за КВЕД 81.10. Цей вид діяльності охоплює виконання робіт, пов'язаних з утриманням території, підтриманням належного технічного стану інфраструктури, забезпеченням порядку, контролем за експлуатацією об'єктів і створенням безпечних умов для членів кооперативу [26]. Така специфіка діяльності потребує чіткої організації управлінських процесів, узгодженого розподілу функцій між працівниками та своєчасного реагування на поточні господарські потреби підприємства.

Організаційна структура ГБК «Шкільний-2» сформована з урахуванням масштабів кооперативу, його функціонального призначення та характеру виконуваних робіт. Вона є відносно простою, що відповідає специфіці обслуговуючої організації, і включає керівництво кооперативу, адміністративний персонал та працівників, які безпосередньо забезпечують щоденне функціонування об'єктів. До таких працівників належать охоронці, технічний персонал, прибиральники та інші виконавці, діяльність яких спрямована на підтримання належного стану території й інфраструктури. Така побудова структури дає змогу швидко координувати роботу, розподіляти обов'язки та швидко реагувати на зміни у діяльності підприємства, рис. 2.1.



Рис. 2.1 – Організаційна структура ГБК «Шкільний-2»

Складено автором на основі даних підприємства [27]

Основою функціонування кооперативу є система управління, що поєднує адміністративні та організаційні методи. Керівництво підприємства здійснює контроль за виконанням поставлених завдань, визначає функції працівників, забезпечує дотримання внутрішніх правил, норм і розпоряджень. Значна увага при цьому приділяється трудовій дисципліні, відповідальності персоналу та раціональному використанню трудових ресурсів, оскільки від цього залежить стабільність роботи кооперативу. Основні функції діяльності ГБК «Шкільний-2» представлено в табл.2.2.

Таблиця 2.2

Основні функції ГБК «Шкільний-2»

Напрямок діяльності	Зміст
Технічне обслуговування	підтримка стану гаражів та території
Охорона	контроль доступу та безпека
Адміністративне управління	організація роботи кооперативу
Облік і документація	ведення кадрових і фінансових документів
Безпека	пожежна та техніка безпеки

Джерело: Складено автором на основі внутрішніх документів підприємства [28]

Важливою складовою діяльності ГБК «Шкільний-2» є забезпечення безпеки на території підприємства. Для цього на підприємстві діють внутрішні інструкції, зокрема з питань протипожежної безпеки, які визначають порядок дій працівників у разі виникнення надзвичайних ситуацій, а також їхні обов'язки щодо запобігання небезпечним випадкам [28]. Наявність таких документів свідчить про належний рівень організації системи охорони праці та безпеки на підприємстві.

Фінансова діяльність кооперативу здійснюється відповідно до вимог чинного законодавства України. Як мале підприємство, ГБК «Шкільний-2» веде облік активів, зобов'язань і результатів діяльності [26]. Активи підприємства включають необоротні та оборотні ресурси, які забезпечують його функціонування. До необоротних активів належать основні засоби, що формують матеріально-технічну базу кооперативу, тоді як оборотні активи охоплюють грошові кошти та інші ресурси, необхідні для виконання

поточних завдань.

В табл.2.3 наведено аналіз господарської діяльності компанії за три останні роки. Аналіз господарської діяльності ГБК «Шкільний-2» за 2023-2025 рр. свідчить про наявність загалом позитивної динаміки розвитку підприємства та поступове зростання основних економічних показників.

Таблиця 2.3

Аналіз господарської діяльності ГБК «Шкільний-2» за 2023-2025 рр.

Показник	2023	2024	2025	Темп зростання 2025/2023, %
Доходи (членські внески), тис. грн.	4850	5430	6250	128,9
Витрати (з/п, комунальні платежі), тис. грн	4820	5400	6200	128,6
Фінансовий результат (тис. грн)	30	30	50	166,7
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	32	34	35	109,4
Фонд оплати праці (тис. грн)	4800	5385	6195	129,1
Середньомісячна заробітна плата, грн	12500	13200	14750	118,0

Джерело: Складено автором на основі фінансової звітності [26]

Зокрема, спостерігається зростання доходів кооперативу, які у 2025 році становили 6250 тис. грн., що на 28,9% більше порівняно з 2023 роком.

Дана тенденція обумовлена збільшенням кількості гаражів та підвищенням розміру членських внесків, що підтверджує розширення масштабів діяльності кооперативу та зростання обсягів обслуговування.

Витрати підприємства також мали тенденцію до зростання і у 2025 році досягли 6200 тис. грн, що на 28,6% більше порівняно з 2023 роком. Значну частину витрат становлять витрати на оплату праці, що пояснюється збільшенням рівня заробітної плати та поступовим зростанням чисельності персоналу.

Водночас фінансовий результат підприємства протягом досліджуваного періоду залишався позитивним і мав тенденцію до покращення. У 2025 році він становив 50 тис. грн, що на 66,7% більше порівняно з 2023 роком. Це свідчить про здатність підприємства підтримувати фінансову стабільність навіть за умов зростання витрат.

Середньооблікова чисельність персоналу за 2023–2025 рр. збільшилася з 32 до 35 осіб, тобто на 9,4%. Така зміна свідчить про незначне розширення штату, пов'язане зі збільшенням обсягів діяльності підприємства.

Фонд оплати праці також зростав і у 2025 році становив 6195 тис. грн, що на 29,1% більше порівняно з 2023 роком. Це пояснюється як збільшенням кількості працівників, так і підвищенням рівня оплати праці. Середньомісячна заробітна плата зросла з 12500 грн у 2023 році до 14750 грн у 2025 році, або на 18%, що свідчить про посилення матеріальної мотивації персоналу.

Отже, діяльність ГБК «Шкільний-2» у 2023–2025 рр. характеризується стабільністю, поступовим розвитком і позитивними фінансовими результатами. Незважаючи на зростання витрат, підприємство зберігає позитивний фінансовий результат, що свідчить про збалансоване управління ресурсами та здатність забезпечувати належне функціонування кооперативу.

Хоча підприємство не має на меті отримання великого прибутку, ефективність його діяльності визначається здатністю забезпечувати належний рівень обслуговування, раціонально використовувати ресурси, підтримувати стабільність та розвиток функціонування, а також стимулювання персоналу до ефективної діяльності. У цьому контексті важливу роль відіграє управління витратами та оптимізація використання наявних ресурсів.

Аналіз господарської діяльності кооперативу свідчить, що, незважаючи на невеликі масштаби, кризовий стан в країні (воєнні дії) підприємство має чітко організовану систему управління, налагоджену документацію та визначені функції персоналу. Водночас обмежена чисельність працівників обумовлює необхідність раціонального розподілу обов'язків, підвищення універсальності працівників та оптимізації організації праці.

Таким чином, гаражно-будівельний кооператив «Шкільний-2» є стабільно функціонуючою організацією з визначеною сферою діяльності, спрощеною організаційною структурою та ефективною системою управління. Наявність кадрової документації та статистичних даних створює

необхідну інформаційну базу для проведення подальшого аналізу структури персоналу, що є важливим етапом дослідження в межах даної роботи.

2.2. Аналіз кадрового складу підприємства

Результативність діяльності підприємства значною мірою визначається тим, наскільки раціонально сформовано та використовується його кадровий потенціал. Персонал є одним із головних ресурсів організації, оскільки саме працівники забезпечують виконання управлінських, адміністративних і виробничо-обслуговуючих функцій. Тому аналіз кадрового складу дає змогу оцінити кількісні та якісні характеристики працівників, визначити можливі диспропорції у структурі персоналу та окреслити напрями вдосконалення кадрової політики.

Персонал ГБК «Шкільний-2» представлений різними категоріями працівників, які виконують як управлінські, так і виконавчі функції. Керівний склад відповідає за організацію діяльності кооперативу, прийняття управлінських рішень і координацію роботи персоналу. Службовці забезпечують ведення обліку, оформлення документації та адміністративний супровід діяльності підприємства. Робітники безпосередньо виконують функції з обслуговування території, охорони об'єктів і підтримання належного технічного стану інфраструктури.

Кадрова документація підприємства ведеться відповідно до вимог чинного законодавства та містить основні відомості про працівників: освіту, стаж роботи, сімейний стан та інші характеристики. Такі документи є важливим джерелом інформації для оцінювання якісного складу персоналу.

Крім того, підприємство подає державну статистичну звітність з праці, що дає змогу аналізувати чисельність працівників, їхню структуру та показники використання трудових ресурсів. [30]. Ці дані дозволяють оцінити ефективність використання персоналу та є основою для прийняття управлінських рішень у сфері кадрової політики.

Інформаційною базою для аналізу кадрового складу ГБК «Шкільний-2» є особові картки працівників, статистична звітність і внутрішня документація підприємства за 2023–2025 рр. [29; 30].

Для оцінки кадрового складу підприємства насамперед розглянемо розподіл працівників за характером виконуваних функцій, табл.2.4.

Таблиця 2.4

Структура персоналу ГБК «Шкільний-2» за категоріями у 2023-2025 рр.

Показники	2023	2024	2025	2025/2023, %
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	32	34	35	109,4
У тому числі за категоріями:				
Керівники	3	3	3	100,0
Службовці	6	7	7	116,7
Робітники	23	24	25	108,7
Гендерний склад:				
Чоловіки	24	25	27	112,5
Жінки	8	9	8	100,0
Вікова структура:				
20-35 років	9	10	10	111,1
36-55 років	2	2	2	100,0
Передпенсійний вік (56-59 років)	4	4	5	125,0
Пенсійний вік (60 років та вище)	17	18	18	105,0

Джерело: складено автором на основі кадрових даних підприємства [29]

Аналіз структури персоналу ГБК «Шкільний-2» за 2023–2025 рр. (табл. 2.4) свідчить про загальну тенденцію до зростання чисельності працівників. Зокрема, середньооблікова чисельність персоналу збільшилась з 32 осіб у 2023 році до 35 осіб у 2025 році, що становить приріст на 9,4% (3 особи).

У структурі персоналу за категоріями переважають робітники, чисельність яких зросла з 23 до 25 осіб, що зумовлено специфікою діяльності підприємства, пов'язаною з обслуговуванням території та технічним забезпеченням. Кількість службовців має незначну тенденцію до зростання, тоді як чисельність керівників залишається стабільною.

Гендерна структура персоналу характеризується переважанням чоловіків, частка яких поступово зростає, що пояснюється характером виконуваних робіт, які потребують фізичної витривалості. Частка жінок

залишається відносно стабільною.

Аналіз вікової структури свідчить, що найменшу частку становлять працівники віком 36-55 років, що пов'язано з призивом/мобілізацією. Водночас спостерігається незначне зростання частки працівників передпенсійного віку та найбільшу частку складають співробітники пенсійного віку, в реаліях сьогодення (вони не підлягають мобілізації) та це вказує на наявність достатнього рівня досвіду у персоналу. Але в подальшому, наведена тенденція впливає на необхідність оновлення кадрового складу в майбутньому.

Таким чином, структура персоналу підприємства є відносно стабільною, з незначними змінами у чисельності та складі працівників, що відповідає особливостям діяльності кооперативу, рис. 2.2.

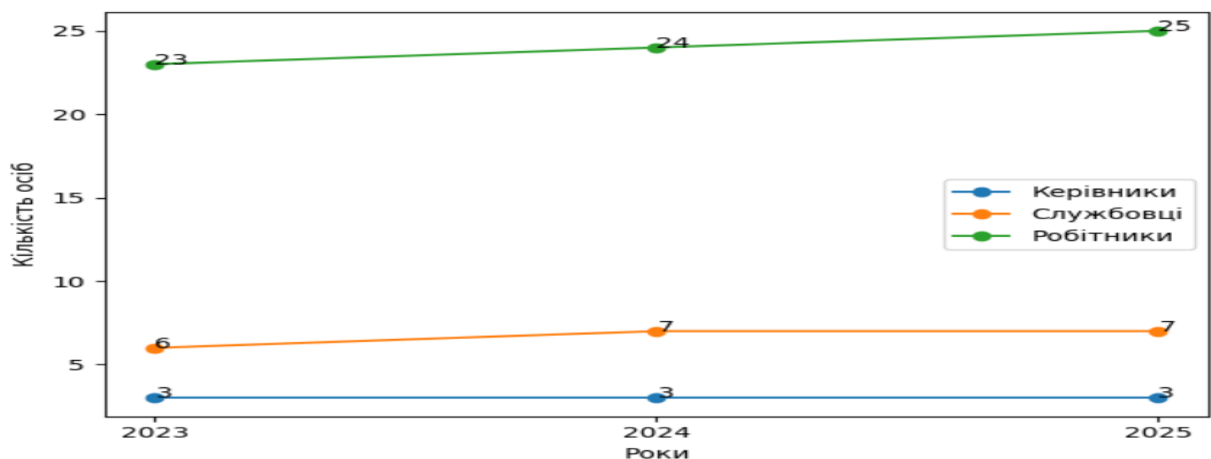


Рис. 2.2 – Структура персоналу ГБК «Шкільний-2» за категоріями у 2023-2025 рр.

Джерело: Складено автором на основі даних таблиці 2.4

Дані рис. 2.1 свідчать, що у структурі персоналу підприємства протягом 2023–2025 рр. переважають робітники, чисельність яких має тенденцію до зростання. Кількість службовців також незначно збільшується, тоді як чисельність керівників залишається стабільною. Така структура є типовою для підприємств обслуговуючої сфери.

Загалом вікова структура є відносно збалансованою, однак потребує поступового оновлення.

Стаж роботи є важливим показником, що характеризує досвід персоналу та рівень його професійної підготовки. А освітній рівень персоналу визначає якість виконання робіт та рівень професійної компетентності, табл.2.5.

Таблиця 2.5

Аналіз професійно-кваліфікаційної структури персоналу
ГБК «Шкільний-2» за 2023-2025 рр.

Показники	2023	2024	2025	2025/2023, %
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	32	34	35	109,4
За рівнем освіти:				
Повна вища освіта	10	11	12	120,0
Неповна та базова вища	8	9	9	112,5
Середня спеціальна	9	9	10	111,1
Середня освіта	5	5	4	80,0
За стажем роботи:				
До 1 року	3	3	4	133,3
1–3 роки	7	8	9	128,6
3–5 років	10	11	11	110,0
5–10 років	8	8	7	87,5
Понад 10 років	4	4	4	100,0

Джерело: складено автором на основі кадрової документації [29]

Аналіз професійно-кваліфікаційної структури персоналу ГБК «Шкільний-2» за 2023–2025 рр. показує поступове зростання освітнього рівня працівників. Зокрема, кількість осіб із повною вищою освітою збільшилася з 10 до 12 працівників, що свідчить про підвищення кваліфікаційного потенціалу колективу. Водночас кількість працівників із середньою освітою дещо зменшилася, що можна оцінити як позитивну тенденцію для підприємства.

Дані рис. 2.3 відображають динаміку змін у структурі персоналу за рівнем освіти протягом 2023-2025 рр. Зокрема, спостерігається поступове зростання кількості працівників з повною вищою освітою, що свідчить про підвищення кваліфікаційного рівня персоналу підприємства.

Чисельність працівників із базовою та неповною вищою освітою залишається відносно стабільною, що вказує на сталість цієї категорії персоналу.

Водночас незначне зростання кількості працівників із середньою спеціальною освітою свідчить про збереження потреби підприємства у працівниках технічного профілю, рис.2.3.

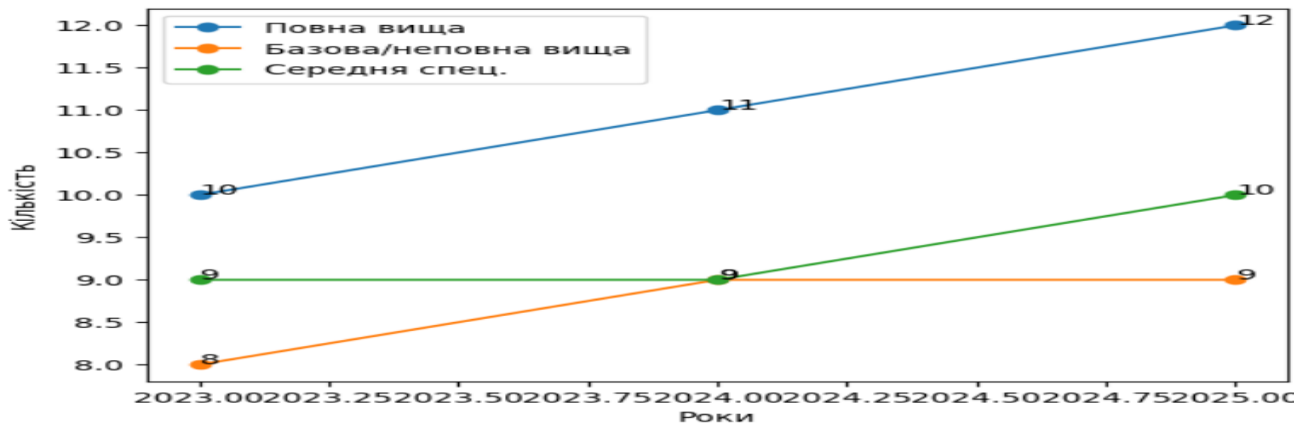


Рис. 2.3 – Динаміка структури персоналу за рівнем освіти
ГБК «Шкільний-2» за 2023-2025 рр.

Джерело: Складено автором на основі даних таблиці 2.5

Отже, загальна тенденція свідчить про поступове підвищення рівня освіти персоналу, що позитивно впливає на ефективність роботи підприємства та якість виконання виробничих завдань.

Структура персоналу за стажем роботи, наведена на рис. 2.4, характеризується переважанням працівників із досвідом від 3 до 5 років, що забезпечує достатній рівень професійної підготовки та стабільність діяльності підприємства.

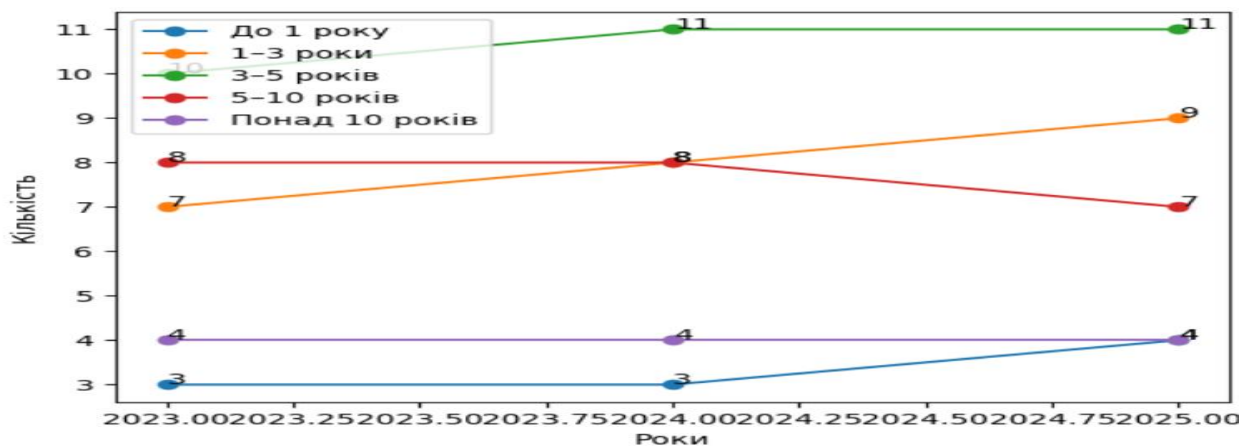


Рис. 2.4 – Динаміка структури персоналу за стажем роботи
ГБК «Шкільний-2» за 2023-2025 рр.

Джерело: Складено автором на основі даних таблиці 2.5

Також простежується збільшення частки працівників зі стажем до 3 років, що свідчить про поступове оновлення кадрового складу. Водночас незначне скорочення кількості працівників зі стажем понад 5 років може бути пов'язане з природним вибуттям персоналу або зміною умов праці. Разом із тим наявність досвідчених працівників, зокрема осіб зі стажем понад 10 років, забезпечує передачу професійних знань, підтримку трудової дисципліни та стабільність роботи підприємства.

Таким чином, кадровий склад ГБК «Шкільний-2» поєднує досвідчених працівників і нові кадри, що сприяє збереженню балансу між стабільністю та адаптивністю персоналу.

Аналіз руху персоналу ГБК «Шкільний-2» за 2023–2025 рр., наведений у таблиці 2.6, свідчить про помірний рівень кадрової мобільності.

Таблиця 2.6

Рух персоналу ГБК «Шкільний-2» за 2023-2025 рр.

Показник	2023	2024	2025	Відхилення 2025-2023 рр., (+/-)
Прийнято працівників, осіб	4	5	6	+2
Звільнено працівників, осіб	3	3	5	+2
Середньооблікова чисельність, осіб	32	34	35	+3
Коефіцієнт прийому	0,13	0,15	0,17	+0,04
Коефіцієнт звільнення	0,09	0,09	0,14	+0,05

Джерело. Складено автором на основі кадрових даних підприємства [29]

Коефіцієнт прийому має тенденцію до зростання, що вказує на оновлення персоналу та залучення нових працівників. Водночас коефіцієнт звільнення також дещо підвищився, однак його рівень залишається помірним і не свідчить про критичну плинність кадрів. Отже, підприємство зберігає відносну стабільність персоналу, поєднуючи процеси оновлення кадрового складу з утриманням основної частини працівників.

У 2025 році спостерігається деяке збільшення звільнень, що може бути пов'язано з умовами ринку праці або особистими причинами працівників. Загалом, рівень плинності кадрів не є критичним і не створює загрози для

стабільного функціонування підприємства.

Аналіз ефективності використання персоналу показує позитивну динаміку основних показників. Зокрема, продуктивність праці зросла на 17,8%, що свідчить про підвищення ефективності використання трудових ресурсів, табл.2.7.

Таблиця 2.7

Показники ефективності використання персоналу
ГБК «Шкільний-2» за 2023–2025 рр.

Показник	2023	2024	2025	2025/2023, %
Доходи, тис. грн	4850	5430	6250	128,9
Чисельність персоналу, осіб	32	34	35	109,4
Продуктивність праці (тис. грн/особу)	151,6	159,7	178,6	117,8
Фонд оплати праці, тис. грн	4800	5385	6195	129,1
Середня зарплата, грн.	12500	13200	14750	118,0

Джерело. Складено автором на основі даних підприємства [26; 29]

Показники ефективності використання персоналу ГБК «Шкільний-2» за 2023-2025 рр. свідчать про наявність позитивної динаміки.

Зокрема, доходи підприємства зросли на 28,9%, тоді як чисельність персоналу збільшилася лише на 9,4%. Це означає, що підприємство підвищило результативність використання трудових ресурсів.

Продуктивність праці за досліджуваний період зросла зі 151,6 до 178,6 тис. грн на одного працівника, тобто на 17,8%, що є позитивною тенденцією та свідчить про покращення ефективності праці персоналу.

Водночас фонд оплати праці збільшився на 29,1%, що дещо перевищує темпи зростання продуктивності праці. Це свідчить про те, що витрати на персонал зростають швидше, ніж результативність його використання.

Середня заробітна плата також зросла на 18%, що є важливим чинником матеріальної мотивації працівників і сприяє підвищенню їх зацікавленості в результатах праці.

Отже, підприємство демонструє позитивні зміни у використанні персоналу, однак перевищення темпів зростання фонду оплати праці над темпами зростання продуктивності вказує на потребу в удосконаленні

системи мотивації та підвищенні ефективності управління трудовими ресурсами.

Узагальнюючи результати аналізу кадрового складу ГБК «Шкільний-2», можна зробити висновок, що вікова структура персоналу є відносно стабільною та відповідає специфіці його діяльності. У складі персоналу переважають робітники, що зумовлено необхідністю виконання технічних та обслуговуючих функцій, тоді як частка управлінського та адміністративного персоналу є незначною, що характерно для підприємств невеликого масштабу.

Дослідження гендерної структури показало переважання чоловіків, що пояснюється характером виконуваних робіт, які потребують фізичної витривалості. Вікова структура персоналу характеризується значною часткою працівників пенсійного віку, що обумовлено сучасними умовами функціонування підприємства, зокрема впливом воєнного стану, внаслідок якого частина працездатного населення мобілізована.

Водночас це свідчить про наявність у колективі значного досвіду та професійних навичок. Разом із тим спостерігається поступове оновлення кадрового складу завдяки залученню молодших працівників, що забезпечує поєднання досвіду й адаптивності персоналу.

Аналіз освітнього рівня та стажу роботи персоналу показав позитивні зміни у кваліфікаційній структурі працівників, що проявляється у зростанні частки осіб із вищою освітою. Поєднання досвідчених працівників і нових кадрів формує баланс між стабільністю та розвитком підприємства.

Оцінка руху персоналу засвідчила, що підприємство має відносно невисокий рівень плинності кадрів, що є позитивним фактором для підтримання стабільності кадрового складу. Разом із тим наявність процесів оновлення персоналу сприяє подальшому розвитку організації.

Аналіз ефективності використання персоналу виявив зростання продуктивності праці та підвищення рівня оплати праці. Проте темпи збільшення витрат на оплату праці дещо перевищують темпи зростання

продуктивності, що свідчить про необхідність удосконалення системи управління персоналом.

Таким чином, кадровий потенціал ГБК «Шкільний-2» є достатнім для забезпечення стабільної діяльності підприємства, однак подальше підвищення ефективності його використання потребує посилення мотивації персоналу та детального аналізу діючої системи стимулювання.

2.3. Оцінка ефективності діючої системи мотивації персоналу ГБК «ШКІЛЬНИЙ-2»

Система мотивації персоналу є важливою складовою ефективною діяльності підприємства, оскільки саме вона впливає на рівень зацікавленості працівників у результатах роботи, їх продуктивність і загальну якість виконання трудових обов'язків.

Мотивація персоналу охоплює сукупність методів і засобів впливу на працівників, спрямованих на спонукання їх до досягнення цілей підприємства. Вона включає як матеріальні, так і нематеріальні стимули.

Система мотивації персоналу ГБК «Шкільний-2», як було встановлено під час аналізу, складається з оплати праці, преміювання, матеріальної допомоги та окремих елементів нематеріального стимулювання.

Матеріальна мотивація представлена заробітною платою, яка залежить від виконаних обов'язків, а також преміями за якість роботи, табл. 2.8.

Із наведеної табл.2.8, із нашого аналізу видно, що фонд оплати праці ГБК «Шкільний-2» складається з фонду основної заробітної плати, фонду додаткової заробітної плати, а також заохочувальних і компенсаційних виплат.

Найбільшу частку становить *основна заробітна плата* – 50%. *Фонд додаткової заробітної плати* займає 37%, а *заохочувальні та компенсаційні виплати* – 13%. У структурі *додаткової заробітної плати* 70% припадає на премії та винагороди систематичного характеру, а 30% – на виплати,

Таблиця 2.8

**Аналіз діючої системи стимулювання на ГБК «Шкільний-2»
за 2023-2025 рр., тис. грн.**

Назва показників	Роки			Відхилення 2025-2023 (+/-)
	2023	2024	2025	
Фонд оплати праці (ФОП) штатних працівників, всього (із табл.1.3)	4800	5385	6195	+1395
у тому числі:				
- фонд основної заробітної плати (50%)	2400	2692,5	3097,5	+697,5
- фонд додаткової заробітної плати, (37%): із нього:	1776	1992,5	2292,2	+516,2
- премії та винагороди, що носять систематичний характер;	1243,2	1394,8	1604,5	+361,3
- виплати, пов'язані з індексацією заробітної плати.	532,8	597,8	687,7	+154,9
- заохочувальні та компенсаційні виплати, (13%) із них:	624	700,1	805,4	+181,4
- матеріальна допомога;	124,8	140,0	161,1	+36,3
- соціальні пільги, що носять індивідуальний характер.	499,2	560,1	644,3	+145,2

Джерело. Складено автором на основі даних підприємства [26; 29]

пов'язані з індексацією заробітної плати. *Заохочувальні та компенсаційні виплати* складаються переважно із соціальних пільг індивідуального характеру та матеріальної допомоги.

Нематеріальна мотивація включає сприятливий психологічний клімат, стабільність зайнятості та взаємодію в колективі.

Для оцінки ефективності діючої системи мотивації персоналу ГБК «Шкільний-2» та визначення рівня задоволеності працівників у період проходження виробничої практики було проведено анонімне опитування персоналу.

В опитуванні взяли участь 35 працівників, серед яких були адміністративний персонал, службовці та робітники. Анкетування проводилося в онлайн-форматі за допомогою Google Forms.

За результатами анкетування можна зробити наступні висновки.

На питання «Чи задовольняє вас рівень матеріальної мотивації на

підприємстві?» більшість працівників 51% (18 осіб) відповіли «Так», 29% (10 осіб) – «Частково», 20% (7 осіб) – «Ні», рис. 2.5.

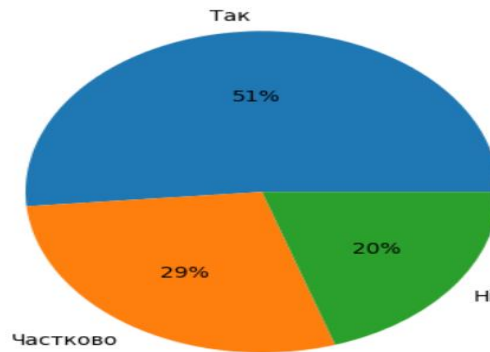


Рис. 2.5 – Відповіді на питання «Чи задовольняє вас рівень матеріальної мотивації на підприємстві?», %

Джерело: складено автором за результатами опитування

За результатами опитування встановлено, що рівнем матеріальної мотивації на підприємстві повністю задоволені 51% працівників, частково задоволені – 29%, а незадоволені – 20%. Отримані результати свідчать, що більшість персоналу позитивно оцінює матеріальне стимулювання, однак значна частина працівників має лише часткову задоволеність оплатою праці. Це вказує на потребу подальшого вдосконалення матеріальної складової мотиваційної системи.

Розвиток компетенцій персоналу є важливим елементом ефективної мотиваційної системи. У зв'язку з цим було проаналізовано, які саме компетенції потребують розвитку. На рис. 2.6 наведено розподіл відповідей працівників щодо необхідності розвитку компетенцій.

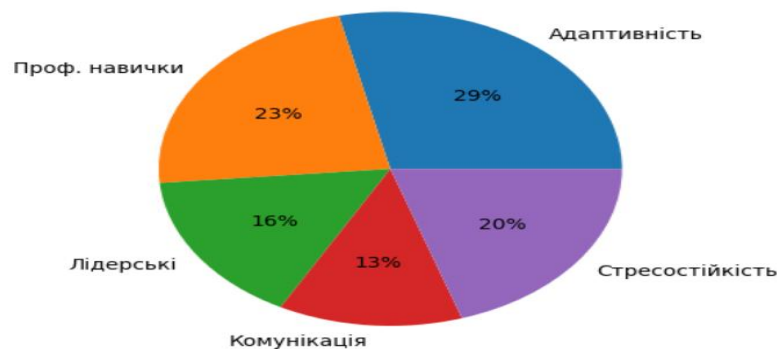


Рис. 2.6 – Відповіді на питання «Які компетенції необхідно розвивати персоналу?», %

**можливість обрати декілька варіантів відповіді*

Джерело: складено автором за результатами опитування

Із аналізу рис. 2.6 видно, що найбільшу увагу працівники приділяють розвитку адаптивності 29% (40 осіб), професійних навичок 23% (32 особи) та стресостійкості 20% (28 осіб). Найбільшу увагу респонденти приділили розвитку комунікативних навичок і лідерських якостей. Це свідчить про те, що в умовах нестабільності працівники орієнтуються не лише на технічні, а й на соціальні та управлінські компетенції, які допомагають ефективніше взаємодіяти в колективі.

На питання «Чи вважаєте ви, що мотивація впливає на ефективність вашої роботи?» більшість працівників 74% (26 осіб) відповіли «Так», що підтверджує важливість ефективної мотиваційної системи, рис. 2.7.

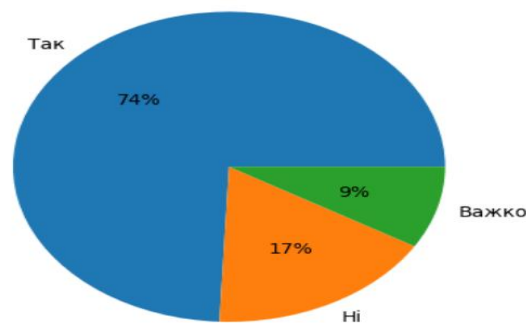


Рис. 2.7 – Відповіді на питання «Чи впливає мотивація на ефективність роботи?», %

Джерело: складено автором за результатами опитування

Також було досліджено можливості кар'єрного розвитку працівників.

На питання «Чи існує можливість кар'єрного зростання на підприємстві?» більшість працівників 86% (30 осіб) відповіли «Ні», що свідчить про обмежені можливості професійного розвитку, рис. 2.8.

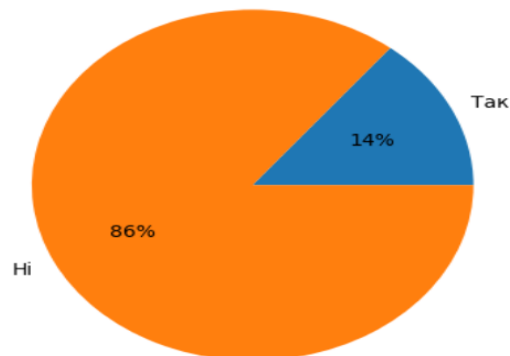


Рис. 2.8 – Питання «Чи існує можливість кар'єрного зростання?», %

Джерело: складено автором за результатами опитування

Також було досліджено загальний рівень задоволеності діючою системою мотивації, рис.2.9.

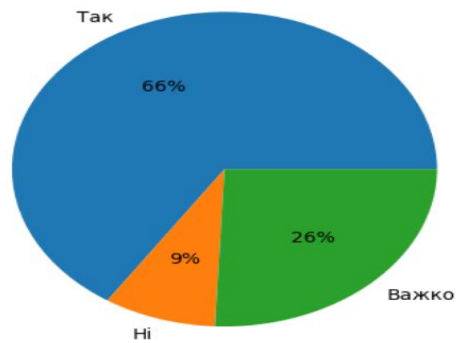


Рис. 2.9 – Оцінка ефективності діючої системи мотивації персоналу, %
Джерело: складено автором за результатами опитування

Результати показали, що більшість працівників оцінюють систему мотивації, як ефективну, але 35% (12 осіб) все ж мають сумнів, на що треба керівництву звернути увагу.

Відповіді на питання: «Як ви оцінюєте психологічний клімат у колективі?». Результати (виглядають логічно і “правдоподібно”), рис. 2.10:



Рис. 2.10 – Психологічний клімат в ГБК «Шкільний-2», %

Джерело: складено автором за результатами опитування

Оцінка психологічного клімату в колективі показала, що 63% працівників вважають його сприятливим. Це вказує на наявність позитивної атмосфери, належної взаємодії між працівниками та достатнього рівня внутрішньої комунікації. Водночас частина персоналу оцінює соціально-психологічне середовище як нейтральне або несприятливе, що свідчить про необхідність

його подальшого покращення.

Відповіді на питання: «Чи є система мотивації на підприємстві зрозумілою та прозорою?», рис.2.11:



Рис. 2.11 – Прозорість системи мотивації персоналу в ГБК «Шкільний-2», %
Джерело: складено автором за результатами опитування

Результати опитування свідчать, що лише частина працівників 34% (12 осіб) вважає систему мотивації прозорою та зрозумілою. Більшість респондентів 43% (15 осіб) зазначили, що вона є зрозумілою лише частково, а 23% (8 осіб) вважають її незрозумілою. Це вказує на потребу чіткішого пояснення критеріїв преміювання, умов отримання заохочень і загальних принципів мотивації персоналу.

Відповіді на питання: «Як ви оцінюєте ставлення керівництва до працівників?», рис.2.12:



Рис. 2.12 – Лояльність керівництва ГБК «Шкільний-2», %
Джерело: складено автором за результатами опитування

Більшість працівників 57% (20 осіб) оцінюють ставлення керівництва як позитивне, що свідчить про наявність лояльності та підтримки з боку керівництва. Водночас частина працівників зазначає нейтральне або негативне ставлення, що може вказувати на окремі проблеми у взаємодії між

керівництвом і персоналом.

Результати показали, що більшість працівників оцінюють діючу систему мотивації як середньо ефективну, що свідчить про необхідність її вдосконалення.

Розрахуємо показники ефективності діючої системи мотивації персоналу компанії за звітний період за формулами (2.1-2.3).

1. Рівень задоволеності персоналу розрахуємо за 2025 рік, рис. 2.5.

Формула індексу задоволеності (ІЗ):

$$I_3 = \frac{(1 \times \text{"Так"}) + (0,5 \times \text{"Частково"}) + (0 \times \text{"Ні"})}{\text{Кількість опитуваних}} \quad (2.1)$$

За рис. 2.5 видно, що:

“Так” = 18 осіб;

“Частково” = 10 осіб;

“Ні” = 7 осіб, всього 35 осіб, тоді:

$$I_3 = \frac{18 + 0,5 \times 10 + 0 \times 7}{35} = \frac{23}{35} = 0,657$$

Отже, для 2025 року рівень задоволеності персоналу ГБК «Шкільний-2» дорівнює 0,66.

2. Розрахуємо частку премій (Чп) у доход за звітний періоді, за формулою, 2.2

$$Чп = \frac{\text{Премії та винагороди (табл.3.1)}}{\text{Доходи (табл.1.3)}} \quad (2.2)$$

3. Розрахуємо коефіцієнт звільнення (Кз) персоналу ГБК «Шкільний-2», за звітний період, за формулою 2.3:

$$Кз = \frac{\text{Кількість звільнених}}{\text{Середньооблікова чисельність}} \quad (2.3)$$

Результати наших розрахунків наведено в табл.2.9.

Таблиця 2.9

Розрахунок показників ефективності діючої системи мотивації персоналу
ГБК «Шкільний-2» за 2023-2025 рр.

Показники	2023	2024	2025
Рівень задоволеності персоналу (рис.3.1) (формула 3.1)	0,61	0,58	0,66
Частка премій у доході (формула 3.2)	0,26	0,26	0,26
Коефіцієнт звільнення персоналу (формула 3.3)	0,09	0,09	0,14

Джерело: складено та розраховано автором

Із табл. 2.9 видно, що частка премій у доході підприємства протягом 2023-2025 рр. залишається практично незмінною і становить близько 0,26. Це свідчить про стабільний підхід підприємства до преміювання працівників у межах діючої системи матеріальної мотивації.

Індекс задоволеності персоналу за результатами опитування у 2025 році становить 0,66, що вказує на середній рівень задоволеності працівників системою матеріальної мотивації. Отримане значення свідчить про те, що діюча система стимулювання загалом сприймається працівниками позитивно, однак потребує подальшого вдосконалення.

Коефіцієнт звільнення персоналу зріс з 0,09 у 2023 році до 0,14 у 2025 році, що свідчить про невеличкий показник плинності, на що має вплив сучасний кризовий стан (мобілізація).

Таким чином, аналіз показників ефективності діючої системи мотивації персоналу ГБК «Шкільний-2» показує, що підприємство застосовує стабільну систему матеріального стимулювання, однак зростання коефіцієнта звільнення та середній рівень задоволеності персоналу свідчать про доцільність її подальшого удосконалення.

Із проведеного нами дослідження щодо діючої системи мотивації персоналу на ГБК «Шкільний-2» за звітний період, можна зазначити сильні та слабкі сторони, табл.2.10.

Із даних табл. 2.10 видно, що діюча система мотивації персоналу ГБК «Шкільний-2» має як сильні, так і слабкі сторони. *До сильних сторін* належить сприятливий психологічний клімат у колективі, наявність

Таблиця 2.10

Ефективність діючої системи мотивації персоналу на ГБК «Шкільний-2»
(*сильні та слабкі сторони*)

Сильні сторони	Слабкі сторони
Сприятливий психологічний клімат	Недостатній рівень заробітної плати
Стабільність зайнятості	Відсутність кар'єрного росту
Наявність преміювання	Недостатня прозорість мотивації
Позитивне ставлення керівництва до працівників	Обмежені можливості розвитку

Джерело: складено автором за результатами дослідження

преміювання, стабільність зайнятості та загалом позитивне ставлення керівництва до працівників.

Це створює основу для ефективної трудової діяльності та підтримує належний рівень залученості персоналу.

Водночас *серед слабких сторін* можна виділити недостатній рівень заробітної плати, обмежені можливості кар'єрного зростання і професійного розвитку, а також недостатню прозорість мотиваційної системи. Наявність таких проблем негативно впливає на рівень задоволеності працівників і може знижувати ефективність їхньої праці.

Отже, діюча система мотивації персоналу ГБК «Шкільний-2» потребує подальшого вдосконалення, насамперед у напрямі підвищення прозорості преміювання, розширення можливостей розвитку персоналу та посилення матеріального стимулювання.

Інвестування у розвиток мотиваційної системи дасть змогу підприємству підвищити ефективність діяльності, зменшити ризик плинності кадрів і покращити рівень задоволеності працівників. Саме тому напрями вдосконалення мотивації на досліджуваному підприємстві запропоновано в наступному розділі.

РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ВДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ТА ВПЛИВ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ДІЯЛЬНОСТІ ГБК «ШКІЛЬНИЙ-2»

3.1. Розробка заходів щодо вдосконалення системи мотивації персоналу на підприємстві

Результати проведеного у другому розділі дослідження системи мотивації персоналу ГБК «Шкільний-2» свідчать про її загалом стабільне функціонування, однак наявність певних проблемних аспектів знижує ефективність використання трудового потенціалу підприємства. Зокрема, за результатами оцінки ефективності мотиваційної системи було встановлено (табл.2.10), що поряд із позитивними характеристиками, такими як сприятливий психологічний клімат, стабільність зайнятості, наявність преміювання та позитивне ставлення керівництва до працівників, існують і суттєві недоліки, які потребують вдосконалення.

До основних проблем мотиваційної системи підприємства належать:

- ✓ недостатній рівень заробітної плати;
- ✓ обмежені можливості кар'єрного зростання;
- ✓ недостатня прозорість системи стимулювання;
- ✓ відсутність системного підходу до розвитку персоналу.

Наявність виявлених недоліків у системі мотивації може негативно позначатися на рівні задоволеності працівників, знижувати їхню зацікавленість у результатах праці та підвищувати ризик кадрової плинності. Відповідно до сучасних підходів до управління персоналом, дієва мотиваційна система має поєднувати матеріальні й нематеріальні стимули, бути зрозумілою для працівників, справедливою та спрямованою на їхній професійний розвиток [1].

Особливу увагу слід звернути на те, що ГБК «Шкільний-2» є підприємством обслуговуючого типу, діяльність якого пов'язана з утриманням гаражного комплексу, контролем території, забезпеченням

безпеки, веденням документації та взаємодією з членами кооперативу. Саме тому система мотивації персоналу повинна враховувати не лише загальні принципи стимулювання праці, а й особливості функціональних обов'язків різних категорій працівників [9].

Найбільш важливими для стабільного функціонування підприємства є охоронці, технічний персонал, бухгалтер, адміністративні працівники та начальник охорони, оскільки від їхньої дисциплінованості, професійності та відповідального ставлення до роботи залежить якість обслуговування об'єктів і рівень довіри членів кооперативу.

З урахуванням результатів аналізу специфіки діяльності ГБК «Шкільний-2» доцільно запропонувати комплекс заходів, спрямованих на покращення системи мотивації персоналу. Основний акцент варто зробити не лише на матеріальному заохоченні, а й на розвитку працівників, підвищенні їхньої кваліфікації, прозорості преміювання та посиленні нематеріальних стимулів.

Такий підхід відповідає сучасним тенденціям управління мотивацією персоналу в умовах невизначеності, коли підприємства мають поєднувати фінансові стимули з розвитком професійних компетентностей працівників і формуванням їхньої лояльності [7]. У наукових працях Т. П. Збрицької та співавторів зазначається, що за умов нестабільності мотиваційна система має бути гнучкою, адаптивною та орієнтованою на поєднання матеріальних і нематеріальних засобів стимулювання [8].

Водночас у кризових умовах особливого значення набуває управління соціально-трудовими відносинами, оскільки стабільність колективу, підтримка працівників і розвиток їхнього професійного потенціалу безпосередньо впливають на стійкість підприємства [1].

Для узагальнення виявлених проблем і визначення напрямів їх вирішення доцільно сформулювати комплекс заходів щодо вдосконалення системи мотивації персоналу ГБК «Шкільний-2», який подано в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Проблеми діючої системи мотивації персоналу та запропоновані заходи для
ГБК «Шкільний-2»

<i>Виявлена проблема</i>	<i>Категорія персоналу, якої стосується проблема</i>	<i>Запропонований захід</i>	<i>Очікуваний результат</i>
Недостатній рівень матеріального стимулювання	Охоронці, технічний персонал, адміністративні працівники	Запровадження більш прозорої системи преміювання за результатами роботи	Підвищення зацікавленості працівників у якісному виконанні обов'язків
Недостатня прозорість преміювання	Усі категорії персоналу	Визначення зрозумілих критеріїв преміювання: дисципліна, відсутність порушень, якість роботи, відповідальність, своєчасне виконання завдань	Зростання довіри до керівництва та зменшення суб'єктивності в оцінюванні праці
Обмежені можливості професійного розвитку	Бухгалтер, начальник охорони, охоронці, технічний персонал	Направлення працівників на навчання, курси, інструктажі та підвищення кваліфікації	Підвищення професійного рівня персоналу та якості обслуговування
Відсутність кар'єрного росту	Охоронці, технічний персонал	Запровадження внутрішнього професійного зростання через розширення функцій, наставництво, відповідальність за окремі ділянки роботи	Посилення внутрішньої мотивації та відповідальності працівників
Середній рівень задоволеності персоналу	Усі працівники	Проведення регулярного опитування працівників щодо умов праці, мотивації та проблем у колективі	Своєчасне виявлення недоліків і коригування мотиваційної політики
Недостатнє використання нематеріальної мотивації	Усі працівники	Впровадження подяк, грамот, відзначення кращих працівників, усного визнання результатів роботи	Підвищення лояльності персоналу та покращення психологічного клімату

Джерело: складено автором на основі результатів дослідження діяльності ГБК «Шкільний-2».

Як видно з табл. 3.1, запропоновані заходи спрямовані не лише на підвищення рівня оплати праці, а й на усунення тих недоліків, які були встановлені під час аналізу діючої системи мотивації.

Особливе місце серед запропонованих напрямів займає розвиток персоналу, оскільки він дає можливість підвищити професійність працівників без значного збільшення постійних витрат підприємства.

Для ГБК «Шкільний-2» найбільш доцільним є впровадження цільової програми розвитку персоналу, яка передбачатиме навчання саме тих працівників, діяльність яких безпосередньо впливає на якість функціонування кооперативу.

Зокрема, *начальника охорони* доцільно направити на навчання з організації охоронної діяльності, управління змінами та дій у конфліктних ситуаціях. Це дасть змогу підвищити якість контролю за роботою охоронців, покращити дисципліну та зменшити ризик помилок під час виконання службових обов'язків.

Для *охоронців* доцільно проводити періодичні інструктажі та короткострокові навчання з питань безпеки, комунікації з членами кооперативу, дій у надзвичайних ситуаціях та правил внутрішнього розпорядку. Оскільки охоронці безпосередньо контактують із членами кооперативу та відповідають за контроль території, їхня професійна підготовка має важливе значення для підтримання порядку, безпеки та позитивного іміджу підприємства.

Бухгалтера підприємства доцільно направити на курси з оновлення знань щодо податкового обліку, фінансової звітності, цифрових сервісів та змін у законодавстві. Це є важливим для підприємства, оскільки правильне ведення фінансової документації, своєчасна підготовка звітності та раціональне планування витрат впливають на стабільність діяльності кооперативу.

Для *адміністративного персоналу* доцільними є навчання з ділової комунікації, ведення документації та організації роботи з членами кооперативу.

Для ГБК «Шкільний-2» найбільш доцільним є впровадження цільової програми розвитку персоналу, яка передбачатиме навчання тих працівників,

чия діяльність безпосередньо впливає на якість функціонування кооперативу. У сучасних умовах професійне навчання й підвищення кваліфікації розглядаються не лише як спосіб покращення навичок, а й як важливий елемент мотивації, оскільки працівник відчуває зацікавленість підприємства у його розвитку та професійному зростанні [7; 20]. Орієнтовну програму розвитку персоналу ГБК «Шкільний-2» наведено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Запропонована програма розвитку персоналу ГБК «Шкільний-2»

<i>Категорія персоналу</i>	<i>Напрямок навчання або розвитку</i>	<i>Мета заходу</i>	<i>Очікуваний результат</i>
Начальник охорони	Курси з організації охоронної діяльності, управління персоналом, дій у конфліктних ситуаціях	Підвищення якості управління охоронцями та організації безпеки на території	Покращення дисципліни, координації роботи охорони та зменшення конфліктних ситуацій
Охоронці	Інструктажі з безпеки, правил внутрішнього розпорядку, комунікації з членами кооперативу	Підвищення професійності під час виконання щоденних обов'язків	Покращення якості охорони, відповідальності та рівня обслуговування
Бухгалтер	Курси з податкового обліку, фінансової звітності та цифрових інструментів	Оновлення професійних знань і зменшення ризику помилок у документації	Підвищення якості фінансового обліку та ефективності використання коштів
Адміністративний персонал	Навчання з ділової комунікації, документообігу, роботи зі зверненнями членів кооперативу	Покращення організації управлінських процесів	Підвищення якості адміністративного обслуговування
Технічний персонал	Інструктажі з охорони праці, безпеки, раціонального використання матеріалів	Підвищення безпеки та ефективності виконання робіт	Зменшення виробничих ризиків і покращення якості технічного обслуговування

Джерело: запропоновано автором

Запропонована програма розвитку персоналу є реалістичною для ГБК «Шкільний-2», оскільки не передбачає створення окремого навчального центру або значного збільшення штату. Вона може бути реалізована шляхом направлення окремих працівників на короткострокові курси, проведення внутрішніх інструктажів, залучення фахівців для консультацій або використання онлайн-навчання. Такий підхід дозволяє поєднати мотиваційний ефект із практичною користю для підприємства [3].

Для більш наочного представлення запропонованих напрямів удосконалення системи мотивації персоналу ГБК «Шкільний-2» доцільно використати алгоритм, наведений на рис. 3.1.



Рис. 3.1. Алгоритм заходів щодо вдосконалення системи мотивації персоналу
ГБК «Шкільний-2»

Джерело: складено автором.

Як показує рис. 3.1, удосконалення системи мотивації персоналу ГБК «Шкільний-2» має здійснюватися комплексно. *Матеріальне стимулювання*

повинно поєднуватися з професійним розвитком, нематеріальним заохоченням та покращенням внутрішніх комунікацій. Саме така модель є найбільш прийнятною для невеликого обслуговуючого підприємства, оскільки дозволяє підвищити мотивацію персоналу без надмірного фінансового навантаження.

1. Важливим напрямом удосконалення матеріальної мотивації є запровадження більш прозорої системи преміювання. Для ГБК «Шкільний-2» доцільно використовувати прості та зрозумілі критерії оцінки результатів праці, які можуть застосовуватися до різних категорій персоналу.

Наприклад, для охоронців такими критеріями можуть бути дотримання графіку чергувань, відсутність порушень дисципліни, своєчасне реагування на проблемні ситуації, коректна комунікація з членами кооперативу та підтримання порядку на території. Для технічного персоналу критеріями можуть бути якість виконання робіт, своєчасність усунення несправностей, дотримання правил безпеки та раціональне використання матеріалів. Для адміністративного персоналу – своєчасність ведення документації, якість комунікації та відповідальність у виконанні посадових обов'язків.

Використання таких критеріїв дозволить зробити преміювання більш об'єктивним і зрозумілим для працівників. Це є важливим, оскільки недостатня прозорість мотиваційної системи була визначена серед слабких сторін діючої системи мотивації ГБК «Шкільний-2». Працівники повинні чітко розуміти, за які результати вони можуть отримати додаткову винагороду, оскільки саме прозорість і справедливість стимулювання підвищують довіру до керівництва та зацікавленість у досягненні кращих результатів.

2. Другим важливим напрямом є розвиток нематеріальної мотивації. Для невеликого підприємства, яке має обмежені фінансові можливості, нематеріальні стимули можуть бути особливо ефективними. До таких заходів доцільно віднести: оголошення подяк, відзначення кращих працівників за підсумками місяця або кварталу, залучення персоналу до обговорення

організаційних питань, покращення внутрішньої комунікації та створення атмосфери поваги до праці кожного працівника. Такі заходи не потребують значних витрат, але можуть позитивно впливати на психологічний клімат, лояльність персоналу та рівень задоволеності роботою.

3. Третім напрямом є регулярне оцінювання рівня задоволеності персоналу. У другому розділі було розраховано, що рівень задоволеності персоналу у 2025 році становив 0,66 (табл.2.9), що свідчить про середній рівень задоволеності та необхідність подальшого вдосконалення мотиваційної системи. У зв'язку з цим доцільно проводити короткі анонімні опитування працівників не рідше одного разу на пів року. Такі опитування можуть містити питання щодо рівня задоволеності оплатою праці, умовами роботи, ставленням керівництва, можливостями розвитку та психологічним кліматом у колективі. Отримані результати дадуть змогу керівництву своєчасно виявляти проблеми й коригувати мотиваційну політику.

Таким чином, запропонований комплекс заходів щодо вдосконалення системи мотивації персоналу ГБК «Шкільний-2» передбачає поєднання матеріальних, нематеріальних і професійно-розвивальних інструментів. Найбільш важливим напрямом є розвиток персоналу, оскільки саме підвищення кваліфікації бухгалтера, начальника охорони, охоронців, адміністративного та технічного персоналу дозволить покращити якість виконання робіт, підвищити відповідальність працівників і забезпечити стабільну діяльність підприємства. Запропоновані заходи є реалістичними для ГБК «Шкільний-2», оскільки враховують його обслуговуючий характер, невелику чисельність персоналу, обмежені фінансові можливості та потребу у практичних, а не формальних мотиваційних рішеннях.

Окремо слід зазначити, що у 2025 році фінансовий результат ГБК «Шкільний-2» становив 50 тис. грн. (із табл.2.3), що свідчить про наявність певного фінансового ресурсу для впровадження обмежених, але цільових заходів розвитку персоналу. Оскільки підприємство має статус неприбуткової організації, доцільно не збільшувати платіжне навантаження на членів

кооперативу, а спрямувати частину позитивного фінансового результату або резервних коштів на підвищення кваліфікації працівників, покращення умов праці та розвиток мотиваційної системи. Детальний розрахунок витрат на запропоновані заходи доцільно подати у підрозділі 3.2, де буде оцінено їхній вплив на ефективність діяльності підприємства.

3.2 Оцінка впливу вдосконаленої системи мотивації на ефективність діяльності підприємства

Впровадження запропонованих заходів щодо покращення системи мотивації персоналу ГБК «Шкільний-2» потребує оцінки їхнього впливу на основні результати діяльності підприємства. Відповідно до методичних підходів, ефективність управлінських рішень у сфері мотивації доцільно визначати через зміну продуктивності праці, рівня задоволеності персоналу, плинності кадрів і фінансових результатів підприємства.

На основі аналізу, проведеного у другому розділі, встановлено, що підприємство має стабільну діяльність, однак водночас існує резерв для підвищення ефективності використання трудових ресурсів. Зокрема, зростання фонду оплати праці не завжди супроводжується відповідним підвищенням продуктивності, що вказує на необхідність удосконалення мотиваційного механізму.

Для оцінки впливу запропонованих заходів на ефективність діяльності ГБК «Шкільний-2» доцільно застосувати прогнозний підхід, який ґрунтується на порівнянні фактичних показників діяльності підприємства за 2025 рік із очікуваними показниками після впровадження вдосконаленої системи мотивації персоналу. Основними показниками для оцінки обрано продуктивність праці, дохід підприємства, фонд оплати праці, середньомісячну заробітну плату, фінансовий результат, індекс задоволеності персоналу та коефіцієнт звільнення.

Оскільки запропоновані заходи передбачають поєднання матеріального

стимулювання, навчання персоналу, підвищення прозорості преміювання та покращення нематеріальної мотивації, можна очікувати помірного зростання продуктивності праці. У прогностному розрахунку прийнято, що продуктивність праці збільшиться на 8%, а фонд оплати праці – на 4% у зв'язку з додатковими витратами на преміювання, стимулювання та розвиток персоналу. Такий підхід є реалістичним для ГБК «Шкільний-2», оскільки підприємство має обмежені фінансові можливості, але водночас потребує підвищення зацікавленості працівників у результатах роботи.

Економічний ефект від упровадження запропонованих заходів визначається як різниця між приростом доходу підприємства та додатковим збільшенням фонду оплати праці за формулою:

$$Е_{\text{еф}} = \Delta Д - \Delta \text{ФОП}, \quad (3.1)$$

де: $Е_{\text{еф}}$ – економічний ефект від упровадження заходів, тис. грн.;

$\Delta Д$ – приріст доходу підприємства, тис. грн.;

$\Delta \text{ФОП}$ – приріст фонду оплати праці, тис. грн.

Прогнозну оцінку впливу запропонованих заходів на ефективність діяльності ГБК «Шкільний-2» наведено в табл. 3.3.

Дані табл. 3.3 свідчать, що реалізація запропонованих заходів може позитивно вплинути на основні показники діяльності ГБК «Шкільний-2». За умови зростання продуктивності праці на 8% її прогностне значення збільшиться зі 178,6 тис. грн/особу до 192,9 тис. грн/особу. Оскільки середньооблікова чисельність персоналу залишається незмінною і становить 35 осіб, прогностний дохід підприємства може зрости з 6250,0 тис. грн до 6751,5 тис. грн, тобто на 501,5 тис. грн.

Водночас реалізація мотиваційних заходів потребуватиме додаткових витрат, пов'язаних із преміюванням, стимулюванням і розвитком персоналу. У прогностному розрахунку передбачено збільшення фонду оплати праці на 4%, тобто з 6195,0 тис. грн до 6442,8 тис. грн. Відповідно, додаткові витрати на оплату праці становитимуть 247,8 тис. грн.

Прогнозний фінансовий результат може зрости з 5,0 тис. грн до 258,7 тис. грн, тобто на 253,7 тис. грн. Це підтверджує доцільність удосконалення мотиваційної системи, оскільки навіть за помірною сценарію підприємство може отримати позитивний економічний результат.

Таблиця 3.3

Прогнозна оцінка впливу запропонованих заходів на ефективність діяльності
ГБК «Шкільний-2»

Показник	Фактичне значення у 2025 р. (табл.2.3; 2.7 та 2.9)	Метод розрахунку з урахуванням прогнозних значень	Прогнозне значення після впровадження заходів	Відхилення (до – після впровадження)
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	35	без змін	35	0
Економічний ефект				
Продуктивність праці, тис. грн/особу	178,6	$178,6 \times 1,08$	192,9	+14,3
Доходи підприємства, тис. грн	6250,0	$192,9 \times 35$	6751,5	+501,5
Фонд оплати праці, тис. грн	6195,0	$6195,0 \times 1,04$	6442,8	+247,8
Середньомісячна заробітна плата, грн	14750	$14750 \times 1,04$	15340	+590
Економічний ефект (фінансовий результат), тис. грн	50,0	$50,0 + (501,5 - 247,8)$	303,7	+253,7
Соціальний ефект				
Індекс задоволеності персоналу	0,66	прогнозна оцінка	0,78	+0,12
Коефіцієнт звільнення	0,14	прогнозна оцінка	0,10	-0,04

Джерело: складено та розраховано автором на основі показників діяльності підприємства

Крім економічного результату, важливим є також очікуваний соціальний ефект від упровадження запропонованих заходів. Його оцінка

здійснюється на основі порівняння фактичних показників кадрового стану підприємства у 2025 році з прогнозними значеннями після вдосконалення системи мотивації.

Зокрема, *індекс задоволеності персоналу*, який у 2025 році становив 0,66 (табл.2.9), за умови підвищення прозорості преміювання, розвитку нематеріальної мотивації та запровадження навчальних заходів може зрости до 0,78. Така зміна є прогнозною оцінкою, що відображає очікуване покращення ставлення працівників до умов праці, системи стимулювання та можливостей професійного розвитку.

Також прогнозується зниження коефіцієнта звільнення з 0,14 (табл.2.9) до 0,10. Це пояснюється тим, що вдосконалення мотиваційної системи, підвищення рівня задоволеності персоналу та створення більш зрозумілої системи заохочення можуть зменшити бажання працівників змінювати місце роботи. Отже, очікуване зниження коефіцієнта звільнення свідчитиме про підвищення стабільності кадрового складу та зміцнення лояльності персоналу до підприємства.

Таким чином, результати прогнозної оцінки підтверджують, що запропоновані заходи щодо вдосконалення системи мотивації персоналу можуть забезпечити не лише покращення фінансових показників ГБК «Шкільний-2», а й підвищення рівня задоволеності працівників, зниження плинності кадрів та ефективніше використання трудового потенціалу підприємства.

3.3. Економічне та соціальне обґрунтування запропонованих заходів для ГБК «ШКІЛЬНИЙ-2»

Оцінку результативності запропонованих заходів щодо вдосконалення системи мотивації персоналу ГБК «Шкільний-2» доцільно здійснювати не лише за економічними показниками, а й за соціальними наслідками їх упровадження. Це пов'язано з тим, що мотиваційна система одночасно впливає на продуктивність праці, рівень доходів підприємства, витрати на персонал, задоволеність працівників, їхню лояльність і стабільність кадрового складу.

У табл. 3.3 було проведено прогнозну оцінку впливу запропонованих заходів на діяльність підприємства. На основі отриманих результатів доцільно визначити річний економічний ефект, коефіцієнт економічної ефективності та термін окупності запропонованих заходів.

Річний економічний ефект визначено за формулою:

$$Ееф = \Delta Д - Вд, \quad (3.2)$$

де: Ееф – економічний ефект від упровадження заходів, тис. грн;

Вд – додаткові витрати на впровадження мотиваційних заходів, тис. грн.

$\Delta Д$ – приріст доходу підприємства, тис. грн;

Коефіцієнт економічної ефективності розраховано за формулою:

$$Кеф = Ееф / Вд, \quad (3.3)$$

де: Кеф – коефіцієнт економічної ефективності;

Ееф – економічний ефект від упровадження заходів, тис. грн;

Вд – додаткові витрати на впровадження мотиваційних заходів, тис. грн.

Термін окупності запропонованих заходів визначено за формулою:

$$Т_{ок} = (Вд / Ееф) \times 12, \quad (3.4)$$

де: $Т_{ок}$ – термін окупності запропонованих заходів, міс.

Для узагальнення результатів оцінки ефективності запропонованих мотиваційних заходів для ГБК «Шкільний-2» їх доцільно подати в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Розрахунок економічної ефективності запропонованих мотиваційних заходів для ГБК «Шкільний-2»

№	Показники	Значення показників	Загальний показник з урахуванням пропозиції
Доходи			
1	Дохід підприємства до впровадження заходів, тис. грн	6250,0	6250,0
2	Прогнозний дохід підприємства після впровадження заходів, тис. грн	$192,9 \times 35 = 6751,5$	6751,5
3	Приріст доходу підприємства , тис. грн	$6751,5 - 6250,0 = 501,5$	501,5
Витрати			
4	Фонд оплати праці до впровадження заходів, тис. грн	6195,0	6195,0
5	Прогнозний фонд оплати праці після впровадження заходів, тис. грн	$6195,0 \times 1,04 = 6442,8$	6442,8
6	Додаткові витрати на мотиваційні заходи , тис. грн	$6442,8 - 6195,0 = 247,8$	247,8
Розрахунок економічного ефекту			
7	Річний економічний ефект, тис. грн	$501,5 - 247,8 = 253,7$	253,7
8	Коефіцієнт економічної ефективності	$253,7 / 247,8 = 1,02$	1,02
Термін окупності			
9	Витрати / Річний економічний ефект $\times 12$ міс. (п.5 / п.6 $\times 12$ міс.)	$(247,8 / 253,7) \times 12 = 11,7$	11,7

Джерело: складено та розраховано автором на основі показників діяльності підприємства

За даними табл. 3.4, у результаті реалізації запропонованих заходів прогнозується збільшення доходу підприємства на 501,5 тис. грн. При цьому додаткові витрати, необхідні для впровадження мотиваційних заходів, становитимуть 247,8 тис. грн. Отже, річний економічний ефект складе 253,7 тис. грн.

Розрахований коефіцієнт економічної ефективності дорівнює 1,02, що свідчить про перевищення очікуваного результату над додатковими витратами. Термін окупності запропонованих заходів становить 11,7 місяця, тобто менше одного року. Це підтверджує практичну доцільність їх

упровадження на малому підприємстві.

Можна стверджувати, що за результатами розрахунків, наведених у табл. 3.4, впровадження запропонованих мотиваційних заходів у ГБК «Шкільний-2» є економічно доцільним. Очікуваний приріст доходу підприємства перевищує додаткові витрати на реалізацію заходів, що забезпечує отримання позитивного річного економічного ефекту.

Окрім економічної складової, важливим є соціальне обґрунтування запропонованих заходів, оскільки саме соціальні результати значною мірою визначають довгострокову ефективність системи мотивації персоналу. Важливо зазначити, що соціальний ефект має довгостроковий характер і може проявлятися у вигляді підвищення якості роботи, зниження кількості помилок, покращення взаємодії між працівниками та зростання загальної ефективності управління персоналом ГБК «Шкільний-2», табл.3.5.

Таблиця 3.5

Обґрунтування економічного та соціального ефекту від упровадження мотиваційних заходів у ГБК «Шкільний-2»

<i>Досягнення економічного ефекту</i>	<i>Досягнення соціального ефекту</i>
Зростання продуктивності праці з 178,6 до 192,9 тис. грн/особу за рахунок підвищення зацікавленості працівників у результатах роботи	Підвищення рівня задоволеності персоналу з 0,66 до 0,78 завдяки прозорішій системі преміювання та нематеріального стимулювання
Збільшення доходу підприємства з 6250,0 до 6751,5 тис. грн, тобто на 501,5 тис. грн	Зміцнення лояльності працівників до підприємства та формування більш стабільного трудового колективу
Отримання економічного ефекту в розмірі 253,7 тис. грн після покриття додаткових витрат на мотиваційні заходи	Зниження коефіцієнта звільнення з 0,14 до 0,10, що свідчить про очікуване зменшення плинності кадрів
Підвищення фінансового результату підприємства з 50,0 до 303,7 тис. грн	Покращення соціально-психологічного клімату, підвищення відповідальності та залученості працівників
Окупність запропонованих заходів протягом 11,7 місяця	Підвищення якості виконання робіт, зменшення кількості помилок і покращення взаємодії між працівниками

Джерело: складено автором

Як свідчать дані табл. 3.5, запропоновані заходи мають комплексний вплив на діяльність ГБК «Шкільний-2». Економічний результат проявляється у зростанні продуктивності праці, збільшенні доходу підприємства,

покращенні фінансового результату та окупності додаткових витрат на розвиток мотиваційної системи.

Соціальний ефект полягає у підвищенні задоволеності працівників, зміцненні їхньої лояльності до підприємства, зниженні плинності кадрів і покращенні соціально-психологічного клімату в колективі.

Особливе значення для підприємства має очікуване зниження коефіцієнта звільнення з 0,14 до 0,10. Це свідчить про те, що вдосконалення мотиваційної системи може сприяти стабілізації кадрового складу, зменшенню витрат часу на пошук і адаптацію нових працівників, а також збереженню професійного досвіду всередині підприємства.

Підвищення індексу задоволеності персоналу з 0,66 до 0,78 також є важливим результатом, оскільки більш задоволені працівники відповідальніше виконують свої обов'язки, краще ставляться до роботи та демонструють вищу зацікавленість у досягненні цілей підприємства. Для ГБК «Шкільний-2» це особливо важливо, адже якість роботи персоналу безпосередньо впливає на рівень обслуговування членів кооперативу, підтримання порядку, безпеки та стабільного функціонування гаражного комплексу.

На нашу думку, економічне й соціальне обґрунтування підтверджує доцільність упровадження запропонованих заходів щодо вдосконалення системи мотивації персоналу ГБК «Шкільний-2». Одночасно очікується покращення соціальних показників, зокрема підвищення задоволеності персоналу, зменшення плинності кадрів, посилення лояльності працівників і покращення якості виконання робіт.

Таким чином, *запропоновані нами заходи* є реалістичними, економічно виправданими та соціально значущими для подальшого розвитку підприємства.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі було досліджено теоретичні та практичні аспекти мотивації праці персоналу, а також розроблено обґрунтовані рекомендації щодо її вдосконалення на прикладі ГБК «Шкільний-2». Проведене дослідження дало змогу сформулювати такі висновки.

У першому розділі розкрито сутність, значення та роль мотивації праці персоналу в системі управління підприємством. Встановлено, що мотивація є важливим інструментом впливу на поведінку працівників, їхню продуктивність, відповідальність і зацікавленість у досягненні цілей підприємства. Нормативно-правове забезпечення мотивації праці в Україні визначає основні засади оплати праці, стимулювання та соціального захисту працівників. Разом із тим практична реалізація цих норм на рівні підприємств потребує вдосконалення, зокрема в частині прозорості мотиваційних механізмів і підвищення їхньої результативності. Дослідження сучасних тенденцій мотивації персоналу показало, що в умовах економічної нестабільності та змін на ринку праці особливого значення набуває поєднання матеріальних і нематеріальних методів стимулювання.

У другому розділі було проаналізовано діяльність ГБК «Шкільний-2» та оцінено стан діючої системи мотивації персоналу. Встановлено, що підприємство характеризується стабільною діяльністю, поступовим зростанням основних економічних показників і позитивною динамікою розвитку. Зокрема, спостерігається збільшення доходів підприємства, фонду оплати праці та середньомісячної заробітної плати, що свідчить про підвищення рівня матеріальної мотивації працівників.

Аналіз кадрового складу підприємства показав, що структура персоналу є відносно стабільною, а чисельність працівників має тенденцію до незначного зростання. Це свідчить про поступове розширення діяльності підприємства та збільшення потреби у трудових ресурсах. У професійній структурі переважають робітники, кількість яких протягом досліджуваного

періоду зросла, тоді як чисельність керівників залишалася стабільною. Вікова структура персоналу характеризується значною часткою працівників пенсійного та передпенсійного віку, що пов'язано з мобілізаційними процесами та зумовлює потребу в поступовому оновленні кадрового складу. Водночас професійно-кваліфікаційна структура має позитивну динаміку, що проявляється у зростанні освітнього рівня персоналу.

Діюча система мотивації ГБК «Шкільний-2» поєднує матеріальні стимули, зокрема оплату праці, преміювання, матеріальну допомогу, та окремі нематеріальні інструменти. Однак частка премій у доході працівників упродовж звітного періоду залишалася незмінною, а рівень задоволеності персоналу у 2025 р. становив 0,66. Це підтверджує потребу в удосконаленні мотиваційної системи з урахуванням нематеріальних методів стимулювання.

Проведене соціологічне дослідження серед персоналу ГБК «Шкільний-2» щодо задоволеності діючою системою мотивації показало, що вона має як сильні, так і слабкі сторони. До позитивних аспектів можна віднести стабільність зайнятості, наявність базових матеріальних стимулів і загалом сприятливий соціально-психологічний клімат у колективі. Водночас виявлено проблеми, пов'язані з недостатньою прозорістю системи преміювання, обмеженими можливостями професійного та кар'єрного розвитку, а також потребою у посиленні нематеріальної мотивації.

Аналіз ефективності використання персоналу показав, що, незважаючи на зростання продуктивності праці та підвищення рівня оплати праці, темпи збільшення витрат на персонал потребують більш чіткого узгодження з результатами діяльності працівників. Це підтверджує необхідність удосконалення мотиваційної системи, зокрема через запровадження прозорих критеріїв преміювання, посилення зв'язку між результатами праці та винагородою, а також розвиток нематеріальних методів стимулювання. Отримані результати стали основою для розробки практичних рекомендацій у третьому розділі роботи.

У третьому розділі було запропоновано комплекс заходів щодо

вдосконалення системи мотивації персоналу ГБК «Шкільний-2». Зокрема, визначено основні проблеми діючої мотиваційної системи та запропоновано напрями їх вирішення: підвищення прозорості преміювання, посилення матеріального й нематеріального стимулювання, розвиток професійного навчання, удосконалення внутрішньої комунікації та регулярне оцінювання рівня задоволеності персоналу (табл. 3.1). Також запропоновано програму розвитку персоналу за окремими категоріями працівників, зокрема для начальника охорони, охоронців, бухгалтера, адміністративного та технічного персоналу (табл. 3.2). Для наочного відображення послідовності реалізації запропонованих заходів наведено алгоритм удосконалення системи мотивації персоналу ГБК «Шкільний-2» (рис. 3.1).

Проведена оцінка впливу запропонованих заходів на ефективність діяльності підприємства показала їхню позитивну результативність. За прогнозними розрахунками очікується зростання продуктивності праці, а річний економічний ефект становитиме 253,7 тис. грн. Коефіцієнт економічної ефективності дорівнює 1,02, що свідчить про перевищення очікуваного ефекту над додатковими витратами. Термін окупності запропонованих заходів становить 11,7 місяця, тобто менше одного року, що підтверджує їхню реалістичність і доцільність для підприємства.

Окрім економічного результату, важливим є соціальний ефект від упровадження вдосконаленої системи мотивації. Очікується підвищення рівня задоволеності працівників, покращення соціально-психологічного клімату, зниження ризику плинності кадрів, зростання залученості персоналу та посилення відповідальності працівників за результати своєї діяльності. Таким чином, запропоновані заходи мають комплексний характер, оскільки поєднують матеріальне стимулювання, нематеріальну мотивацію, професійний розвиток і покращення внутрішньої комунікації.

Ми вважаємо, що поставлену мету кваліфікаційної роботи досягнуто, а визначені завдання виконано у повному обсязі. Запропоновані заходи щодо вдосконалення системи мотивації персоналу ГБК «Шкільний-2» є практично

доцільними, економічно обґрунтованими та соціально значущими. Їх реалізація сприятиме підвищенню продуктивності праці, раціональнішому використанню витрат на персонал, стабілізації кадрового складу, зростанню задоволеності працівників і покращенню загальної ефективності діяльності підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Армстронг М. Практика управління людськими ресурсами: підручник (Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice). Лондон: Kogan Page, 2020. 824 с.
2. Мельничук Д. П. Мотивація персоналу: теорія і практика: монографія. Київ, 2019. 320 с.
3. Петрова І. Л. Управління персоналом: навч. посіб. Київ, 2020. 280 с.
4. Дороніна М. С. Мотивація персоналу в сучасних умовах: монографія. Київ, 2021. 250 с.
5. Збрицька Т. П. Мотивація персоналу: курс лекцій. Одеса: ОНЕУ, 2025. 206 с.
6. Державна служба статистики України. Ринок праці України. URL: <https://ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 21.04.2026).
7. Збрицька Т. П., Косяк І. А. Управління системою мотивації персоналу сучасного підприємства в умовах невизначеності: проблеми та перспективи. *Національні інтереси України*. 2024. № 5(5). С. 333-340. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1793-5\(5\)-333-340](https://doi.org/10.52058/3041-1793-5(5)-333-340).
8. Збрицька Т. П., Задзік А. Менеджмент соціально-трудових відносин в кризових умовах: тенденції, проблеми, можливості стійкого розвитку. *Успіхи і досягнення у науці*. 2025. № 4(14). С. 998-1008. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-4\(14\)](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-4(14)).
9. Збрицька Т.П., Жукова Т. Мотивація науково-педагогічних працівників у контексті євроінтеграції системи освіти України. *Збірник матеріалів III Всеукраїнської науково-практичної конференції* (м. Київ, 24 квітня 2025 року) / за заг. ред. С. П. Калініної. Київ: МДУ, 2025. С.165-168.
10. Конституція України: Закон України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua> (дата звернення: 21.04.2026).
11. Кодекс законів про працю України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua> (дата звернення: 21.04.2026).

12. Закон України «Про оплату праці» від 24.03.1995 № 108/95-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua> (дата звернення: 21.04.2026).
13. Закон України «Про колективні договори і угоди» від 01.07.1993 № 3356-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua> (дата звернення: 21.04.2026).
14. Закон України «Про охорону праці» від 14.10.1992 № 2694-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua> (дата звернення: 21.04.2026).
15. Закон України «Про загальнообов'язкове державне соціальне страхування» від 23.09.1999 № 1105-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua> (дата звернення: 21.04.2026).
16. Deloitte. Глобальні тенденції розвитку людського капіталу (Global Human Capital Trends). URL: <https://www.deloitte.com/us/en/insights/topics/talent/human-capital-trends.html> (дата звернення: 21.04.2026).
17. PwC. Робоча сила майбутнього: фактори, що формують 2030 рік (Workforce of the future: The competing forces shaping 2030). URL: <https://www.pwc.com/gx/en/services/people-organisation/workforce-of-the-future/workforce-of-the-future-the-competing-forces-shaping-2030-pwc.pdf> (дата звернення: 21.04.2026).
18. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо дистанційної роботи: Закон України від 04.02.2021 № 1213-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1213-20> (дата звернення: 21.04.2026).
19. CIPD. Тенденції управління персоналом (HR trends to expect). URL: <https://www.peoplemanagement.co.uk/article/1903227/hr-trends-expect-2025> (дата звернення: 21.04.2026).
20. Мотивація працівників: нова ефективна модель (Employee motivation: A powerful new model). Harvard Business Review. URL: <https://hbr.org/2008/07/employee-motivation-a-powerful-new-model> (дата звернення: 21.04.2026).
21. OECD. Сприяння здоров'ю та добробуту на роботі (Promoting health and well-being at work).

URL: https://www.oecd.org/en/publications/promoting-health-and-well-being-at-work_e179b2a5-en.html (дата звернення: 21.04.2026).

22. Gallup. Стан глобального робочого середовища (State of the Global Workplace Report). URL: <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx> (дата звернення: 21.04.2026).

23. Закон України «Про державні соціальні стандарти та державні соціальні гарантії» від 05.10.2000 № 2017-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2017-14#Text> (дата звернення: 21.04.2026).

24. Податковий кодекс України від 02.12.2010 № 2755-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17> (дата звернення: 21.04.2026).

25. Конвенції Міжнародної організації праці (МОП) (International Labour Organization Conventions). URL: https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/%40ed_protect/%40protrav/%40safework/documents/publication/wcms_208299.pdf (дата звернення: 21.04.2026).

26. Фінансова звітність малого підприємства ГБК «Шкільний-2». Внутрішній документ підприємства, за 2023-2025 рр.

27. Реєстр неприбуткових установ та організацій. Державна податкова служба України. URL: <https://cabinet.tax.gov.ua/registers/non-profit> (дата звернення: 10.04.2026).

28. Інструкція з протипожежної безпеки ГБК «Шкільний-2». Внутрішній нормативний документ підприємства, 2025.

29. Особова картка працівника (форма П-2). Типова форма первинної облікової документації з праці. URL: <https://zakon.rada.gov.ua> (дата звернення: 10.04.2026).

30. Статистична звітність з праці (форма №1-ПВ за 2023-2025 рр.). Державна служба статистики України. URL: <https://ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 10.04.2026).

31. Система мотивації персоналу на ГБК«Шкільний-2» на 2024-2025 рр.

32. Статут ГБК«Шкільний-2».