

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА ІМЕНІ
ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА
ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ЕКОНОМІКИ

Кафедра: менеджменту, економіки, статистики та цифрових технологій

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня магістра

на тему: «Удосконалення системи мотивації праці на основі
дослідження мотиваційного профілю працівників (на матеріалах
ТОВ «Цемікс»)»

Виконала: студентка 2 курсу
спеціальності 073 Менеджмент
Машталер І.Р.

Керівник: д-р екон. наук, професор,
професор кафедри
Федоришина Л.М.

Рецензент: менеджер ЗЕД ТОВ «Цемікс»
Коваль П.М.

(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та
ініціали)

Анотація

Маиталер І.Р. Удосконалення системи мотивації праці на основі дослідження мотиваційного профілю працівників (на матеріалах ТОВ «Цемікс»). Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису. Магістерська робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 073 Менеджмент. Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, Хмельницький, 2025. 61 с.

Магістерська робота спрямована важливого науково-практичного завдання, пов'язаного із удосконаленням мотиваційного профілю на досліджуваному підприємстві.

У роботі ґрунтовно розкрито теоретичні засади формування мотиваційного профілю персоналу як ключової функції системи управління людськими ресурсами. Проведено комплексну діагностику сучасного стану розвитку персоналу ТОВ «Цемікс», що дало змогу визначити основні напрями, проблемні зони та напрями для подальшого удосконалення. Запропоновано низку заходів та обґрунтовано доцільність їх впровадження.

Ключові слова: система мотивації, мотивація праці, мотиваційний профіль, управління персоналом, розвиток працівників, навчання персоналу, залученість працівників, мотиваційні стратегії, управлінські рішення, розвиток кадрів.

Annotation

Mashtaler I.R. Improvement of the Labor Motivation System Based on the Study of Employees' Motivational Profile (based on materials of LLC "Cemix"). Qualification scientific work as a manuscript. Master's thesis for obtaining the master's degree in specialty 073 Management. Leonid Yuzkov Khmelnytskyi University of Management and Law, Khmelnytskyi, 2025. 61 p.

The master's thesis is aimed at solving an important scientific and practical task related to improving the motivational profile at the studied enterprise.

The work thoroughly reveals the theoretical foundations of forming the motivational profile of personnel as a key function of the human resource management system. A comprehensive diagnosis of the current state of personnel development at LLC "Cemix" was conducted, which made it possible to identify the main directions, problem areas, and existing challenges, and opportunities for further improvement. A number of measures have been proposed, and the feasibility of their implementation has been substantiated.

Keywords: motivation system, work motivation, motivational profile, personnel management, employee development, personnel training, employee engagement, motivational strategies, managerial decisions, staff development.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ТА УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ НА ОСНОВІ ДОСЛІДЖЕННЯ МОТИВАЦІЙНОГО ПРОФІЛЮ ПРАЦІВНИКІВ	9
1.1. Сутність та значення мотивації праці в умовах сучасних викликів	9
1.2. Підходи до побудови та методи дослідження мотиваційного профілю персоналу підприємства	15
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ЦЕМІКС» ТА ОЦІНЮВАННЯ ДІЮЧОЇ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ	23
2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ «Цемікс» та діючої системи мотивації праці	23
2.2. Дослідження мотиваційного профілю працівників ТОВ «Цемікс».....	32
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ В ТОВ «ЦЕМІКС» НА ОСНОВІ ДОСЛІДЖЕННЯ МОТИВАЦІЙНОГО ПРОФІЛЮ ПРАЦІВНИКІВ.....	38
3.1. Розробка заходів щодо удосконалення системи мотивації праці з урахуванням мотиваційного профілю працівників ТОВ «Цемікс».....	38
3.2. Обґрунтування економічної ефективності запропонованих рекомендацій щодо удосконалення системи мотивації праці	44
ВИСНОВКИ.....	53
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	57
ДОДАТКИ.....	63

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасні умови функціонування підприємств в Україні характеризуються підвищеною нестабільністю ринкового середовища, дефіцитом кваліфікованих кадрів та необхідністю підтримання конкурентоспроможності в умовах обмежених ресурсів.

Мотивація праці як соціально-економічна категорія представляє собою складний процес спонукання людини до трудової діяльності шляхом задоволення її потреб, інтересів та цінностей. Особливо гостро ці виклики відчують підприємства торгівельної галузі, які стикаються з нестабільністю попиту, логістичними проблемами та значним відтоком працівників через мобілізацію та трудову міграцію. В таких умовах ефективна система мотивації персоналу стає критично важливим фактором збереження кадрового потенціалу та підтримку стабільного функціонування підприємства.

Трансформація ринку праці під впливом зміни генераційних цінностей працівників та нових підходів до балансу між трудовим життям та особистими потребами вимагає переосмислення традиційних систем мотивації персоналу. Малі та середні підприємства, які складають основу української економіки, потребують розробки адаптованих мотиваційних стратегій, що враховують їх специфічні можливості та обмеження. Дослідження мотиваційного профілю працівників стає необхідною передумовою для створення ефективних систем стимулювання, здатних забезпечити утримання талантів та підвищення продуктивності праці в умовах ресурсних обмежень.

Ступінь розробленості проблеми мотивації праці в сучасній науковій літературі відображена у працях ряду українських дослідників, таких як О.М. Гуцан [1], М.П. Денисенко та Л.С. Мельник [2], С.Л. Іванов [3], О.І. Іляш [4], В.С. Бірюкова [4] та І.О. Кошова [4], В.П. Антонюк [5], які розглядають різні аспекти формування та вдосконалення мотиваційних механізмів. Так, О.М. Гуцан [1, с. 49-60] акцентує увагу на кількісно-якісних

підходах до оцінювання факторів мотивації персоналу та підкреслює важливість комплексного аналізу внутрішніх і зовнішніх мотиваторів.

Науковці М.П. Денисенко та Л.С. Мельник [2, с. 94-100] досліджують міжнародний досвід мотивації персоналу та можливості його адаптації до умов українських підприємств, зокрема виділяють значення систем участі у прибутку, КРІ та гнучких форм зайнятості.

С.Л. Іванов [3, с. 22-23] наголошує на стратегічному значенні нематеріальних чинників мотивації у формуванні людського капіталу, розкриваючи роль корпоративної культури, професійного розвитку та залученості працівників. О.І. Іляш, В.С. Бірюкова, І.О. Кошова [4, с. 6-7] розглядають мотивацію персоналу з позиції практичного застосування сучасних методів стимулювання та підкреслюють необхідність поєднання матеріальних і нематеріальних важелів.

В свою чергу В.П. Антонюк розглядає важливість фізичного та психічного здоров'я персоналу, стверджуючи, що «здоров'я населення в цілому і, особливо, його економічно активної частини є найважливішим параметром трудового потенціалу і складовою продуктивних сил суспільства, тому його необхідно підтримувати і всіляко зміцнювати» [5, с. 54-157].

Разом з тим, у наявних дослідженнях недостатньо висвітлено питання формування мотиваційного профілю саме на підприємствах торгівельної сфери, зокрема тих, що працюють на ринку будівельних матеріалів, а також практичні механізми адаптації мотиваційних систем до умов малої чисельності персоналу та високої варіативності функціональних обов'язків, що й обумовлює актуальність даної роботи.

Метою роботи є розкриття теоретичних аспектів та розробка науково обґрунтованих рекомендацій щодо удосконалення системи мотивації праці на основі дослідження мотиваційного профілю працівників ТОВ «Цемікс» для підвищення ефективності діяльності підприємства та утримання кваліфікованого персоналу.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні **завдання**:

- проаналізувати теоретичні засади мотивації праці та розкрити її сутність і значення в умовах сучасних викликів розвитку підприємств;
- дослідити підходи до формування мотиваційного профілю персоналу та охарактеризувати основні методи його оцінювання;
- надати організаційно-економічну характеристику діяльності ТОВ «Цемікс» та проаналізувати особливості діючої системи мотивації праці на підприємстві;
- дослідити мотиваційний профіль працівників ТОВ «Цемікс» шляхом опитування та виявити ключові фактори, що впливають на їхню трудову поведінку;
- розробити комплекс рекомендацій щодо удосконалення системи мотивації праці з урахуванням особливостей мотиваційного профілю персоналу підприємства;
- обґрунтувати економічну ефективність запропонованих заходів та оцінити їх вплив на результати діяльності ТОВ «Цемікс».

Об’єкт дослідження – система мотивації праці персоналу.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти удосконалення системи мотивації праці на основі дослідження мотиваційного профілю працівників ТОВ «Цемікс».

Методи дослідження. У роботі використано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів дослідження: аналіз і синтез – для вивчення теоретичних основ мотивації праці та узагальнення наукових підходів; порівняльний аналіз – для зіставлення різних методів дослідження мотиваційного профілю; системний підхід – для комплексного дослідження мотиваційної системи підприємства; статистичний аналіз – для обробки фінансово-економічних показників діяльності підприємства.

Інформаційну основу дослідження становлять наукові праці вітчизняних і зарубіжних дослідників з питань мотивації праці, управління персоналом та методології формування мотиваційного профілю. Емпіричну складову дослідження сформовано на основі фінансової та статистичної звітності

підприємства, результатів анкетування персоналу та даних, отриманих у процесі аналізу діючої системи мотивації. Сукупність зазначених джерел забезпечила комплексність, достовірність і об'єктивність дослідження мотиваційного профілю працівників досліджуваного підприємства.

Апробація результатів дослідження. Окремі положення та отримані результати магістерської роботи були оприлюднені на Міжнародній науково-практичній конференції «Фінансово-управлінські інновації як драйвер сталого розвитку в умовах сучасних викликів» (м. Хмельницький, 07 листопада 2025 року) [6] та Міжнародній науково-практичній конференції «Інструменти регулювання національної економіки та стратегічні пріоритети розвитку підприємницької та торговельної діяльності в умовах глобальних викликів» (м. Хмельницький, 4-5 грудня 2025 року) [7].

Практична значущість роботи полягає в розробці конкретних рекомендацій щодо удосконалення системи мотивації праці у ТОВ «Цемікс», які можуть бути адаптовані та використані іншими малими підприємствами. Запропоновані заходи враховують фінансові можливості підприємства та специфіку діяльності, що робить їх практично застосовними та економічно ефективними.

Структура роботи. Магістерська робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 50 найменувань та 2 додатків. Загальний обсяг роботи – 61 сторінка.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ТА УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ НА ОСНОВІ ДОСЛІДЖЕННЯ МОТИВАЦІЙНОГО ПРОФІЛЮ ПРАЦІВНИКІВ

1.1. Сутність та значення мотивації в умовах сучасних викликів

Мотивація праці як соціально-економічна категорія представляє собою складний процес спонукання людини до трудової діяльності шляхом задоволення її потреб, інтересів та цінностей. У сучасному розумінні мотивація праці розглядається не лише як система матеріальних винагород, але й як комплексний механізм впливу на внутрішні спонукання працівника до ефективної трудової поведінки. Трудова мотивація формується під впливом зовнішніх стимулів та внутрішніх потреб особистості, створюючи унікальний мотиваційний профіль кожного працівника.

Поняття «мотивація» має велику різноманітність визначень, тому що кожен науковець досліджуючи мотивацію праці підходив по трактування по-своєму. Розуміння природи мотивації є ключовим для побудови ефективних систем управління персоналом у будь-якій організації. Концептуальні основи теорії мотивації закладені в роботах зарубіжних дослідників, таких як А. Маслоу [8], Ф. Герцберг [9], В. Врум, Д. Адамс та інші, серед яких особливе місце займає ієрархія потреб А.Маслоу, що виділяє п'ять рівнів людських потреб від фізіологічних до самоактуалізації: фізіологічні потреби, потреби безпеки, соціальні та самоактуалізація [8, с. 370-396].

Двофакторна теорія Ф. Герцберга розмежовує гігієнічні фактори та мотиватори, демонструючи, що задоволеність та незадоволеність роботою є різними чинниками. Аспекти, які Ф. Герцберг відніс до гігієнічних факторів, пов'язані переважно з виникненням незадоволеності працею. Такі елементи, як політика підприємства, умови праці чи дотримання техніки безпеки, можуть стати джерелом негативного ставлення до роботи лише тоді, коли їх рівень є

недостатнім. Водночас покращення лише гігієнічних факторів, якщо вони вже відповідають прийнятним стандартам, не здатне посилити мотивацію персоналу. На противагу цьому, чинники, які Герцберг назвав мотиваторами — зокрема визнання, розвиток відповідальності, професійне зростання та інші форми індивідуального заохочення — можуть ефективно сприяти підвищенню продуктивності праці та активізації працівників [9, с.78-83]. Теорія очікувань В. Врум пояснює мотивацію через співвідношення між зусиллями, результатами та винагородами. Ці фундаментальні теорії створили базу для розвитку сучасних підходів до мотивації персоналу в організаціях. У табл. 1.1 наведено деякі визначення поняття «мотивація» українськими та зарубіжними науковцями.

Таблиця 1.1. Визначення мотивації українськими та зарубіжними науковцями

Автор	Визначення
Н.С. Носань, Р. В. Коршуков	Мотивація – це система управлінських впливів на мотиви співробітників, спрямована на максимізацію досягнення як особистих цілей працівників, так і загальних цілей організації, підвищуючи продуктивність, лояльність та формуючи позитивну корпоративну культуру
Г.В. Осовська, О.О. Юшкевич, Й.С. Завадський	Мотивація – це процес внутрішнього або зовнішнього психологічного управління поведінкою, що поєднує інтелектуальні, фізіологічні і психологічні підпроцеси, які полягають у стимулюванні самого себе чи інших на діяльність, спрямовану на досягнення індивідуальних цілей або загальних цілей організації
І.І.Тимошенко, А.С. Соснін	Мотивація – це сукупність рушійних сил, які спонукають людину до здійснення визначених дій
М. Ведерніков, Л. Волянська- Савчук, М. Зелена	Мотивація є одним з найважливіших факторів, що впливають на конкурентоспроможність персоналу підприємства
О. Г. Орлов, О. Р. Федюніна	Мотивація – це психофізіологічний процес який направлений на формування стійких аспектів поведінки людини у трудовому процесі на тривалий період часу
Ж. Ренс	Мотивація – це комплекс чинників психічної або фізіологічної природи, який запускає та організовує поведінку людини, направлену на досягнення певної мети

Джерело: [10, с. 62-64]

Українські науковці активно розвивають теоретичні та практичні аспекти трудової мотивації, адаптуючи класичні теорії до специфіки національної економіки. Дослідження В. Антонюк присвячені формуванню мотиваційних

механізмів в умовах трансформаційної економіки, де особлива увага приділяється ролі соціально-психологічних факторів у мотивації праці [6, с. 154-157].

Л. Балабанова досліджує взаємозв'язок між мотивацією персоналу та конкурентоспроможністю підприємств, обґрунтовуючи необхідність індивідуального підходу до формування мотиваційних профілів. Ці роботи формують науково-методичну основу для практичного застосування мотиваційних технологій в українських організаціях. Стверджуючи, що «Управління людськими ресурсами (УЛР) розглядає персонал як один з найважливіших ресурсів підприємства, необхідний для досягнення його оперативних, тактичних і стратегічних цілей. При цьому працівники виступають найважливішим надбанням підприємства, яке варто зберігати, ефективно використовувати і розвивати для того, щоб забезпечити конкурентні переваги на ринку» [11, с. 17-41].

Сучасні виклики глобальної економіки кардинально змінюють підходи до мотивації праці, вимагаючи від організацій гнучкості та інноваційності у формуванні мотиваційних систем. Мотивація праці як соціально-економічна категорія представляє собою спонукання людини до трудової діяльності шляхом задоволення її потреб, інтересів та цінностей. У сучасному розумінні мотивація праці розглядається не лише як система матеріальних винагород, але й як комплексний механізм впливу на внутрішні спонукання працівника до ефективної трудової поведінки. Трудова мотивація формується під впливом зовнішніх стимулів та внутрішніх потреб особистості, створюючи унікальний мотиваційний профіль кожного працівника [6, с.227-229].

Демографічні зміни у структурі робочої сили створюють додаткові виклики для систем мотивації праці.

Одночасно старіння робочої сили вимагає розробки спеціальних мотиваційних програм для працівників передпенсійного віку, орієнтованих на передачу досвіду та поступовий перехід до пенсії. Мультикультурність сучасних

організацій також потребує врахування культурних особливостей у формуванні мотиваційних стратегій.

Трансформація ринку праці під впливом автоматизації та штучного інтелекту змінює характер трудової діяльності та вимагає нових підходів до мотивації. Зникнення традиційних професій та поява нових спеціальностей створює необхідність у постійному навчанні та перекваліфікації працівників. Мотивація до безперервного розвитку стає ключовим фактором успіху як окремих працівників, так і організацій в цілому. Концепція навчання протягом життя вимагає формування нових мотиваційних механізмів, орієнтованих на розвиток компетенцій та адаптивності персоналу. Екологічна свідомість та соціальна відповідальність стають дедалі важливішими факторами мотивації сучасних працівників. Працівники прагнуть працювати в організаціях, які поділяють їхні цінності щодо захисту довкілля, соціальної справедливості та етичної поведінки.

Концепція сталого розвитку інтегрується у корпоративні стратегії, впливаючи на формування мотиваційних програм, що враховують не лише економічні, але й соціальні та екологічні аспекти діяльності. Участь у соціально значущих проектах стає потужним нематеріальним мотиватором для багатьох категорій працівників.

Психологічні аспекти мотивації праці набувають особливого значення в умовах зростаючого стресу та невизначеності сучасного бізнес-середовища. Концепція психологічної безпеки на робочому місці стає основою для формування мотиваційних систем, що сприяють творчості, інноваціям та відкритій комунікації. Розуміння індивідуальних психологічних особливостей працівників дозволяє створювати персоналізовані мотиваційні програми, що враховують темперамент, когнітивні стилі та особистісні цінності. Емоційний інтелект керівників стає критичним фактором успішного управління мотивацією підлеглих [12, с.154-157].

Технологічні інновації відкривають нові можливості для діагностики та управління мотивацією персоналу через використання big data, штучного

інтелекту та машинного навчання. Системи People Analytics дозволяють аналізувати великі обсяги даних про поведінку працівників для виявлення мотиваційних патернів та прогнозування потреб у мотивації. Мобільні додатки та платформи гейміфікації створюють нові інструменти для підвищення залученості персоналу. Віртуальна та доповнена реальність розширюють можливості для навчання та розвитку, створюючи нові форми мотивації через імерсивний досвід.

Економічна нестабільність та кризові явища вимагають адаптації мотиваційних систем до мінливих умов господарювання. В умовах обмежених фінансових ресурсів організації змушені шукати креативні нематеріальні способи мотивації персоналу, такі як гнучкість у роботі, можливості професійного розвитку, визнання досягнень. Криза може як демотивувати працівників через невизначеність майбутнього, так і мобілізувати команду навколо спільної мети виживання та відновлення. Розуміння цих подвійних ефектів є критичним для ефективного управління мотивацією в кризових умовах. Глобалізація та міжнародна мобільність робочої сили створюють нові виклики для управління мотивацією у мультинаціональних компаніях. Необхідність врахування культурних відмінностей у ставленні до роботи, ієрархії, індивідуалізму та колективізму вимагає розробки гнучких мотиваційних систем. Віддалена робота з командами у різних часових поясах та культурних контекстах потребує нових підходів до командної мотивації та підтримання корпоративної культури [13 с.189].

Мовні бар'єри та різні правові системи також впливають на ефективність традиційних мотиваційних інструментів. Соціальні мережі та цифрові платформи змінюють способи комунікації та взаємодії у робочому середовищі, впливаючи на формування мотиваційних стратегій. Прозорість інформації про заробітні плати та умови праці через інтернет-ресурси створює нові очікування працівників щодо справедливості винагороди.

Етичні аспекти мотивації праці набувають особливого значення в умовах зростаючої уваги суспільства до корпоративної соціальної відповідальності та

справедливості у трудових відносинах. Принципи прозорості, справедливості та недискримінації стають основою для формування довгострокових мотиваційних стратегій, що сприяють створенню інклюзивного робочого середовища. Врахування гендерних, вікових та культурних особливостей при розробці мотиваційних програм забезпечує рівні можливості для всіх категорій працівників та підвищує загальну ефективність системи управління персоналом. Етичне лідерство та моральні цінності організації стають важливими факторами мотивації для працівників, які прагнуть працювати у компаніях з високими стандартами корпоративної поведінки.

Особливою особливістю сучасного етапу розвитку мотиваційних теорій є зростання ролі досліджень, що враховують національні, релігійні та культурні особливості формування трудової мотивації. Український контекст характеризується унікальним поєднанням європейських цінностей індивідуалізму та традиційних слов'янських принципів колективізму, що створює специфічні вимоги до побудови мотиваційних систем. Дослідження показують, що українські працівники демонструють високу чутливість до справедливості винагороди, прозорості управлінських рішень та можливостей участі у формуванні корпоративної політики. Врахування цих культурних особливостей стає критичним фактором успіху мотиваційних програм, особливо в умовах інтеграції з європейськими стандартами управління персоналом.

Підсумовуючи викладене слід зазначити, що мотивація праці в умовах сучасних викликів постає як багатовимірний, динамічний процес, що формується під впливом поєднання економічних, соціально-демографічних, психологічних, технологічних та культурних факторів. Класичні теорії мотивації (А. Маслоу, Ф. Герцберг, В. Врум, Д. Адамс та ін.) заклали фундамент для розуміння природи трудової поведінки, проте сучасна практика управління персоналом потребує їх адаптації до реалій цифровізації, глобалізації, демографічних змін, посилення ролі корпоративної соціальної відповідальності та етичного лідерства. В цих умовах особливої ваги набувають не лише матеріальні стимули, а й психологічна безпека, можливості професійного

розвитку, участь у прийнятті рішень, відповідність корпоративних цінностей особистісним орієнтаціям працівника.

У вітчизняному контексті мотиваційні підходи мають враховувати специфіку українського ринку праці, поєднання індивідуалістичних та колективістських цінностей, підвищену чутливість працівників до справедливості, прозорості управлінських рішень та соціальної захищеності. Це зумовлює необхідність переходу від уніфікованих мотиваційних схем до індивідуалізованих мотиваційних програм, що базуються на глибокому розумінні потреб, цінностей та очікувань персоналу. Саме в цьому контексті особливої актуальності набуває дослідження мотиваційного профілю працівників як інструменту, який дозволяє не лише описати домінуючі мотиви трудової поведінки, а й забезпечити науково обґрунтовану побудову ефективної системи мотивації праці, що й стане предметом розгляду у наступному підрозділі.

1.2. Підходи до побудови та методи дослідження мотиваційного профілю персоналу підприємства

У сучасних умовах, коли організації стикаються з цілою низкою зовнішніх і внутрішніх викликів, таких як економічна нестабільність, активні міграційні процеси, зростання мовних та культурних бар'єрів, зміною структури ринку праці та підвищенням вимог до професійної мобільності персоналу і тд. Особливу потребу має пошук ефективних механізмів управління людськими ресурсами. За таких обставин дієвим інструментом стає формування та удосконалення системи мотивації, що ґрунтується на детальному аналізі індивідуальних характеристик працівника, зокрема його мотиваційного профілю. Саме розуміння структури мотиваційного профілю дозволяє роботодавцю адаптувати управлінські рішення до реальних потреб і можливостей персоналу, тому передусім необхідно розкрити його сутність та розглянути ключові підходи до його формування [14 с.18].

Мотиваційний профіль персоналу є комплексною характеристикою, що поєднує індивідуальні та групові особливості трудової поведінки працівників, їхні цінності, потреби, очікування та рівень задоволеності роботою. Він відображає внутрішню структуру мотивів, які спонукають людину до активної професійної діяльності, та визначає ступінь її залученості до досягнення цілей організації. Формування та побудова такого профілю дозволяє керівництву отримати глибоке розуміння того, які саме фактори — матеріальні чи нематеріальні — впливають на ефективність праці, ініціативність і стабільність кадрового складу. Ефективне управління мотиваційним профілем дає змогу створити систему стимулювання, що відповідає реальним потребам персоналу та стратегічним завданням організації [6, с.227-229].

У процесі дослідження та побудови мотиваційного профілю сформувалися різні підходи, що відрізняються як за методологічними засадами, так і за інструментарієм оцінювання, що дає змогу організації обирати найбільш придатний варіант відповідно до власних потреб та специфіки персоналу. Основні підходи до побудови мотиваційного профілю відображено у табл. 1.2.

Таблиця 1.2. Основні підходи до побудови мотиваційного профілю

Підхід	Суть підходу	Переваги
Системний	Розгляд мотивації як цілісної системи взаємопов'язаних елементів	Можливість прогнозування та глибоке розуміння причинно-наслідкових зв'язків
Деференційований	Підхід побудований на урахуванні індивідуальних відмінностей працівників	Точні, персоналізовані мотиваційні стратегії
Процесний	Мотивація як динамічний процес, що розвивається у часі	Оптимізація впливів у потрібний момент, оперативна корекція
Комплексний	Поєднання різних підходів для всебічного аналізу	Найповніша картина мотивації, мінімізація упередженості

Джерело: систематизовано автором на основі [15 с. 64-69]

Системний підхід до побудови мотиваційного профілю розглядає мотивацію як складну систему взаємопов'язаних елементів, що включає

внутрішні потреби працівника, зовнішні стимули організації та результати їх взаємодії. Цей підхід передбачає аналіз мотивації на різних рівнях – індивідуальному, груповому та організаційному, виявлення системних зв'язків між ними. Системний аналіз дозволяє виявити не лише окремі мотиваційні фактори, але й закономірності їх функціонування, синергетичні ефекти та можливі дисфункції. Важливою перевагою системного підходу є можливість прогнозування змін у мотиваційному профілі під впливом внутрішніх та зовнішніх факторів, що критично важливо для стратегічного планування розвитку персоналу.

Диференційований підхід до формування мотиваційного профілю ґрунтується на визнанні індивідуальних відмінностей у мотивації працівників та необхідності врахування цих відмінностей при розробці мотиваційних програм. Цей підхід передбачає сегментацію персоналу за різними критеріями – віком, стажем роботи, посадою, освітою, особистісними характеристиками – з метою виявлення специфічних мотиваційних потреб кожної групи. Диференціація дозволяє створити таргетовані мотиваційні стратегії, що максимально відповідають потребам конкретних категорій працівників. Індивідуальний підхід в рамках диференційованої стратегії забезпечує найвищу ефективність мотиваційних заходів за рахунок точного попадання у мотиваційні потреби кожного працівника.

Процесний підхід розглядає мотивацію як динамічний процес, що розвивається в часі під впливом внутрішніх та зовнішніх факторів. Цей підхід акцентує увагу на етапах формування мотивації – від виникнення потреби до задоволення та виникнення нових потреб. Процесне моделювання мотивації дозволяє виявити критичні точки впливу на мотиваційний процес, оптимізувати часові параметри мотиваційних впливів та забезпечити їх своєчасність. Моніторинг мотиваційного процесу дає можливість оперативно коригувати мотиваційні заходи залежно від їх ефективності та змін у зовнішньому середовищі.

Комплексний підхід до дослідження мотиваційного профілю поєднує різні методологічні принципи та інструменти для отримання всебічного уявлення про мотивацію персоналу. Цей підхід інтегрує кількісні та якісні методи дослідження, використовує множинні джерела інформації та різні аналітичні техніки. Комплексність забезпечується через поєднання психологічних, соціологічних, економічних та управлінських аспектів дослідження мотивації. Такий підхід дозволяє отримати найбільш достовірну та повну картину мотиваційного профілю, мінімізувати ризики односторонніх висновків та забезпечити надійність результатів дослідження.

Варто зазначити, що для ефективного управління персоналом недостатньо лише загальних уявлень про мотиви поведінки — потрібно володіти інструментами, які дозволяють системно оцінювати індивідуальні потреби, цінності та стимули працівників. Основні методи для дослідження мотиваційного профілю відображені на рис. 1.1.

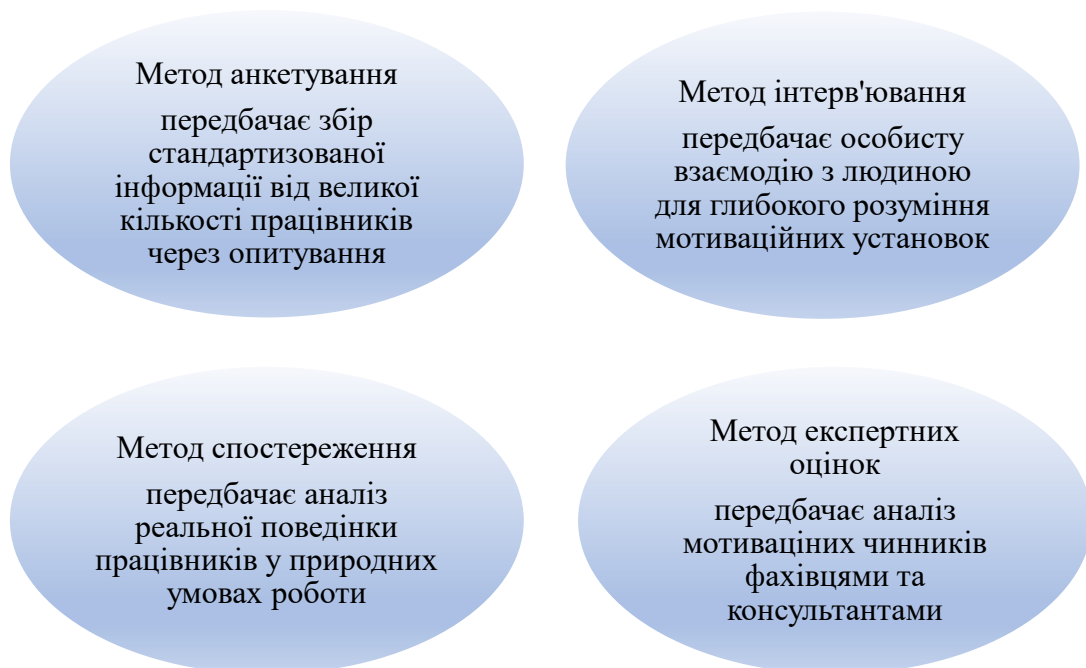


Рисунок 1.1 – Методи дослідження мотиваційного профілю

Джерело: створено автором на основі [16, с.89-92]

Метод анкетування залишається одним з найпоширеніших інструментів дослідження мотивації персоналу завдяки своїй простоті, економічності та

можливості охоплення великої кількості респондентів. Структуровані анкети дозволяють систематично збирати інформацію про мотиваційні преференції працівників, їх задоволеність різними аспектами роботи та очікування щодо майбутнього. Використання валідних та надійних психометричних шкал забезпечує можливість порівняння результатів між різними групами працівників та в динаміці. Онлайн-платформи для анкетування спрощують процес збору та обробки даних, дозволяючи проводити регулярний моніторинг мотиваційного стану персоналу.

Метод експертних оцінок залучає кваліфікованих спеціалістів для аналізу мотиваційного профілю персоналу на основі їх професійного досвіду та знань. Керівники підрозділів, HR-менеджери, зовнішні консультанти можуть надати цінні інсайти щодо мотиваційних потреб працівників та ефективності існуючих мотиваційних програм. Метод Дельфі дозволяє досягти консенсусу серед експертів щодо ключових мотиваційних факторів та пріоритетів їх розвитку. Експертні панелі створюють можливість для глибокого обговорення складних мотиваційних проблем та пошуку інноваційних рішень [17, с. 118-122].

Метод інтерв'ювання надає можливість глибокого дослідження мотиваційних установок працівників через безпосередню взаємодію з респондентами. Структуровані інтерв'ю забезпечують систематичний збір інформації за заздалегідь визначеними темами, тоді як неструктуровані інтерв'ю дозволяють виявити неочікувані аспекти мотивації. Фокус-групові інтерв'ю створюють можливість для вивчення групової динаміки мотивації та виявлення колективних мотиваційних потреб. Експертні інтерв'ю з керівниками та HR-спеціалістами доповнюють картину мотиваційного профілю організаційною перспективою та управлінським баченням проблем мотивації [18, с.55].

Метод спостереження дозволяє вивчати мотивацію через аналіз реальної трудової поведінки працівників у природних умовах роботи. Структуроване спостереження фокусується на заздалегідь визначених показниках мотивації, таких як ініціативність, якість виконання завдань, взаємодія з колегами, ставлення до роботи. Включене спостереження дає можливість дослідникові

безпосередньо долучитися до робочого процесу та вивчити мотиваційні аспекти зсередини. Використання сучасних технологій, таких як відеозапис та аналіз поведінки, підвищує об'єктивність та точність спостереження, дозволяє виявити тонкі нюанси мотиваційної поведінки.

Цифрові методи аналізу мотивації використовують великі дані та штучний інтелект для виявлення мотиваційних патернів у поведінці працівників. Аналіз електронної пошти, використання корпоративних систем, соціальних мереж може надати інформацію про рівень залученості та мотивації персоналу. Машинне навчання дозволяє виявити складні взаємозв'язки між різними факторами мотивації та прогнозувати зміни в мотиваційному профілі. Мобільні додатки для моніторингу настрою та самопочуття працівників створюють можливість для реального часу відстеження мотиваційного стану персоналу.

З огляду на різноманітність підходів до вивчення мотивації персоналу та необхідність комплексного її оцінювання, доцільно узагальнити ключові характеристики основних методів дослідження мотиваційного профілю. Це дає можливість порівняти їх сильні та слабкі сторони, визначити оптимальні сфери застосування та забезпечити обґрунтований вибір методичного інструментарію для подальших етапів дослідження. Узагальнену порівняльну характеристику зазначених методів подано у табл. 1.3.

Таблиця 1.3. Порівняльна характеристика методів дослідження мотиваційного профілю персоналу

Метод дослідження	Переваги	Недоліки	Сфера застосування
1	2	3	4
Анкетування	Можливість охоплення великої кількості респондентів, стандартизація, порівняльність результатів	Поверхневість інформації, можливість соціально бажаних відповідей	Масові дослідження, регулярний моніторинг

Продовження таблиці 1.3

1	2	3	4
Інтерв'ювання	Глибина інформації, гнучкість, можливість уточнень	Висока вартість, суб'єктивність, складність обробки	Якісні дослідження, вивчення складних питань
Спостереження	Об'єктивність, природність умов, реальна поведінка	Трудомісткість, можливість впливу на поведінку	Вивчення реальної трудової поведінки
Психологічне тестування	Стандартизація, валідність, надійність	Культурна специфіка, необхідність кваліфікації	Оцінка особистісних характеристик
Аналіз документації	Об'єктивність, доступність, історична перспектива	Неповнота інформації, формальність	Аналіз формальних систем мотивації
Експертні оцінки	Професійний досвід, комплексність оцінки	Суб'єктивність, можливість упередженості	Стратегічне планування мотивації

Джерело: сформовано автором на основі [18, с. 218-234]

Таким чином, дослідження мотиваційного профілю персоналу вимагає комплексного підходу, що поєднує різні методологічні принципи та інструменти збору інформації. Ефективність дослідження залежить від правильного вибору методів відповідно до цілей дослідження, особливостей організації та доступних ресурсів. Поєднання традиційних та інноваційних методів дослідження дозволяє отримати найбільш повну та достовірну картину мотиваційного профілю, що є основою для розробки ефективних мотиваційних стратегій. Розвиток цифрових технологій відкриває нові можливості для дослідження мотивації, але потребує врахування етичних аспектів та забезпечення конфіденційності персональних даних працівників [19, с.30-35].

Підсумовуючи викладене, слід зазначити, що формування мотиваційного профілю працівників є необхідною передумовою для розробки ефективної та адаптивної системи мотивації персоналу. Аналіз підходів до побудови мотиваційного профілю свідчить, що системний, диференційований, процесний та комплексний підходи доповнюють один одного, забезпечуючи різні

аналітичні ракурси та дозволяючи формувати всебічне уявлення про структуру трудових мотивів працівників. Кожен із них має власні переваги та може бути застосований залежно від цілей дослідження, особливостей підприємства й характеристик персоналу.

Вивчення методів дослідження мотиваційного профілю показало, що найбільш результативним є використання поєднання кількісних та якісних інструментів — анкетування, інтерв'ю, спостереження, психологічного тестування, аналізу організаційної документації та експертних оцінок. Така методична комбінація дозволяє не лише отримати об'єктивні дані про мотиваційні установки працівників, але й виявити приховані мотиви, рівень залученості, особливості поведінкових реакцій та фактори демотивації. Застосування цифрових технологій та інструментів People Analytics відкриває нові можливості для автоматизованого збору й аналізу інформації, розширюючи потенціал дослідження мотиваційних патернів. Разом із тим важливо дотримуватися етичних принципів та забезпечувати конфіденційність персональних даних.

Отже, комплексне використання сучасних підходів та методів дослідження дає можливість сформувати достовірний мотиваційний профіль персоналу, що стане базою для побудови результативної системи мотивації на підприємстві та підвищення його конкурентоспроможності.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ЦЕМІКС» ТА ОЦІНЮВАННЯ ДІЮЧОЇ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ

2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ «Цемікс» та діючої системи мотивації праці

Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Цемікс» є ключовою передумовою для комплексного розуміння результативності його господарської діяльності, визначення конкурентних переваг та розкриття специфіки управління трудовими ресурсами в умовах ринкової нестабільності. Підприємство функціонує у сфері оптової торгівлі будівельними матеріалами, що передбачає високий рівень залежності від макроекономічних факторів, сезонності попиту, логістичних ризиків та коливань ділової активності у торгівельній сфері. Упродовж 2020–2024 років підприємство працювало в умовах воєнних викликів, перебудови ринку та зміни ланцюгів постачання, що вимагало від менеджменту підвищеної гнучкості, оперативності прийняття рішень і здатності адаптувати бізнес-модель до нових економічних реалій. Незважаючи на загальноекономічну нестабільність, ТОВ «Цемікс» забезпечило збереження операційної діяльності, підтримало високий рівень платоспроможності та здійснило низку інвестицій у модернізацію основних фондів, що дозволило сформувати стійкі передумови для подальшого розвитку [20].

Проведений нами аналіз організаційної структури та кадрового потенціалу підприємства виявив низку проблемних аспектів, що стримують подальше зміцнення його конкурентоспроможності. Зменшення чисельності працівників із 42 до 16 осіб свідчить не лише про оптимізацію штату, а й про посилення навантаження на наявний персонал, що може призводити до зниження продуктивності праці та погіршення якості обслуговування клієнтів. Поряд із цим, зниження фондівіддачі та збільшення витрат на 1 грн реалізованої продукції вказують на недостатню ефективність використання ресурсів і певні

прорахунки у системі внутрішнього контролю та управління витратами. Додатковим негативним сигналом є зниження рентабельності продажів, що може бути зумовлено як зростанням собівартості, так і недостатньою гнучкістю цінової політики [21–25].

Сукупність цих факторів підкреслює необхідність системного удосконалення управління персоналом у ТОВ «Цемікс», оскільки наявні тенденції свідчать про дисбаланс між зростанням фінансово-економічних показників та зниженням ефективності використання трудових ресурсів. Зменшення чисельності працівників за одночасного збільшення обсягів діяльності створює ризики перевантаження персоналу, зниження продуктивності та підвищення рівня професійного вигорання, що у довгостроковій перспективі може негативно позначитися на якості виконання операційних процесів і стабільності бізнесу. Це зумовлює актуальність перегляду існуючих HR-процесів, зокрема системи планування потреби у персоналі, розподілу робочого навантаження та організації робочих процесів. Оптимізація цих елементів дасть змогу запобігти втраті трудового потенціалу та забезпечити стабільність виробничих результатів. У таких умовах особливого значення набуває підсилення мотиваційних механізмів, що орієнтовані на поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, які здатні забезпечити не лише утримання ключових співробітників, а й формування стійкої внутрішньої зацікавленості в досягненні стратегічних цілей підприємства [26, с.110-180].

Фінансові та техніко-економічні показники наведені у табл. 2.1 підтверджують позитивну динаміку розвитку підприємства та його здатність зберігати стійкість у конкурентному середовищі. Так, за аналізований період чистий дохід від реалізації продукції зріс на 24 %, що свідчить про зміцнення позицій підприємства на ринку та поступове розширення клієнтської бази. Оптовий товарообіг збільшився на 38 %, що може бути наслідком як розширення асортименту, так і вдосконалення логістичних схем та покращення співпраці з постачальниками. Особливо важливим є зростання середньорічної вартості основних засобів більш ніж удвічі, що вказує на стратегічну орієнтацію

підприємства на оновлення матеріально-технічної бази, оптимізацію складських процесів і впровадження сучасних технологій у сфері оброблення та обліку товарних потоків. Такі трансформації формують основу для підвищення операційної ефективності та зниження витрат у довгостроковій перспективі, що є критично важливим для компаній, які працюють у сфері товарної логістики та оптового продажу.

Таблиця 2.1. Основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «Цемікс» у 2020–2024 рр.

Показники	2020	2021	2022	2023	2024	Відхилення, 2024 р. до 2020 р.:	
						Абс. (+,-)	Відн. (%)
1	2	3	4	5	6	7	8
Чистий дохід від реалізації, грн	414773,3	442220,3	240320,6	483150,6	515872,3	101099,0	24
Оптовий товарооборот (без ПДВ), грн/міс.	42154,6	45631,4	39856,1	51841,6	58337,4	16182,8	38
Середньооблікова чисельність, осіб	42	31	13	12	16	-26	-61
Собівартість реалізованої продукції, грн	330681,5	347853,8	195475,1	404224,3	439437,4	108755,9	33
Середньорічна вартість основних засобів, грн	2295,6	4862,55	5401,1	6240,85	7060,3	4764,7	208
Фонд оплати праці штатних працівників, грн	4901780,64	3919716,0	2025987,6	1920215,52	3417600,0	-1484180,64	-30,28
Валовий прибуток, грн	84091,8	94366,5	44845,5	78926,3	76434,9	-7656,9	-9
Чистий прибуток, грн	2876,3	4258,7	3410,4	6992,10	9654,40	6778,1	236
Фондовіддача, грн	180,68	90,94	44,49	77,42	73,07	-107,61	-60
Середньомісячна заробітна плата, грн	9724,36	10536,87	12987,1	13334,83	17800	8075,64	83
Витрати на 1 грн реалізованої продукції, грн	0,79	0,78	0,81	0,83	0,85	0,06	7,5

Продовження таблиці 2.1

1	2	3	4	5	6	7	8
Рентабельність продажу, %	20,27	21,33	18,66	16,33	14,82	5,45	-27
Чиста рентабельність підприємства, %	7,31	7,04	5,29	10,0	10,76	3,72	50,89

Джерело: [22-26]

Узагальнюючи результати проведеного аналізу техніко-економічних показників та фінансового стану ТОВ «Цемікс», можна стверджувати, що підприємство демонструє стійку позитивну динаміку розвитку, яка проявляється у зростанні обсягів реалізації, збільшенні оборотних активів і нарощуванні власного капіталу. Підприємству вдалося успішно адаптуватися до зовнішніх викликів, зокрема інфляційних процесів та коливань ринку будівельних матеріалів, що суттєво впливали на діяльність підприємств галузі у 2020–2024 роках. Збільшення товарообороту та покращення ліквідності свідчать про ефективне управління фінансовими потоками, оптимізацію витрат та розширення обсягів господарських операцій. Крім того, зростання чистої рентабельності та прибутковості підтверджує здатність підприємства застосовувати адекватні управлінські рішення й зберігати фінансову стійкість навіть у несприятливих макроекономічних умовах.

Загалом підприємство закріпило свої позиції на регіональному ринку й створило передумови для подальшого стратегічного розвитку. Разом із тим аналіз показників діяльності підприємства свідчить про наявність низки диспропорцій, які потребують управлінського втручання та перегляду кадрової політики.

Найбільш критичною є ситуація зі зменшенням середньооблікової чисельності персоналу більш ніж удвічі (табл. 2.2), що хоч і сприяло зростанню виробітку на одного працівника, проте водночас створило ризики кадрового виснаження, надмірного навантаження на окремих співробітників і втрати професійних компетенцій усередині колективу. Зниження фондівіддачі та коливання рентабельності продажів вказують на недостатньо ефективне

використання основних засобів, що може бути пов'язано як із фізичним зношенням обладнання, так і з недосконалістю внутрішніх процесів організації праці. Важливим чинником, який може негативно впливати на результативність діяльності підприємства, є й зменшення обсягів валового прибутку, що свідчить про потребу в оптимізації операційних витрат, посиленні контролю за собівартістю та підвищенні ефективності виробничо-логістичних операцій.

Таблиця 2.2. Показники руху кадрів ТОВ «Цемікс» у 2020-2024 роках

Показники	2020	2021	2022	2023	2024
Кількість прийнятих штатних працівників, осіб	3	2	1	1	6
Кількість звільнених штатних працівників, осіб	5	13	19	2	2
у т.ч. з причини скорочення штату, осіб	3	8	15	1	-
у т.ч. з причини плинності кадрів, осіб	2	5	4	1	2
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	42	31	13	12	16
Коефіцієнт прийому, %	7,1	6,5	7,7	8,3	37,5
Коефіцієнт звільнення, %	11,9	41,9	146,2	16,7	12,5
Коефіцієнт плинності кадрів, %	4,8	16,1	30,8	8,3	12,5

Джерело: складено за даними ТОВ «Цемікс»

Наведені дані дозволяють чітко відслідкувати динаміку кадрових процесів на підприємстві та оцінити ступінь їхнього впливу на ефективність його діяльності. Для більш наочного відображення виявлених плюсів та мінусів та змін у кадровому складі ТОВ «Цемікс» доцільно звернутися до графічної інтерпретації показників (рис. 2.1). Саме тому на рисунку подано візуалізацію основних параметрів руху персоналу, що дає змогу краще зрозуміти масштаби та характер кадрових змін упродовж 2020–2024 років.

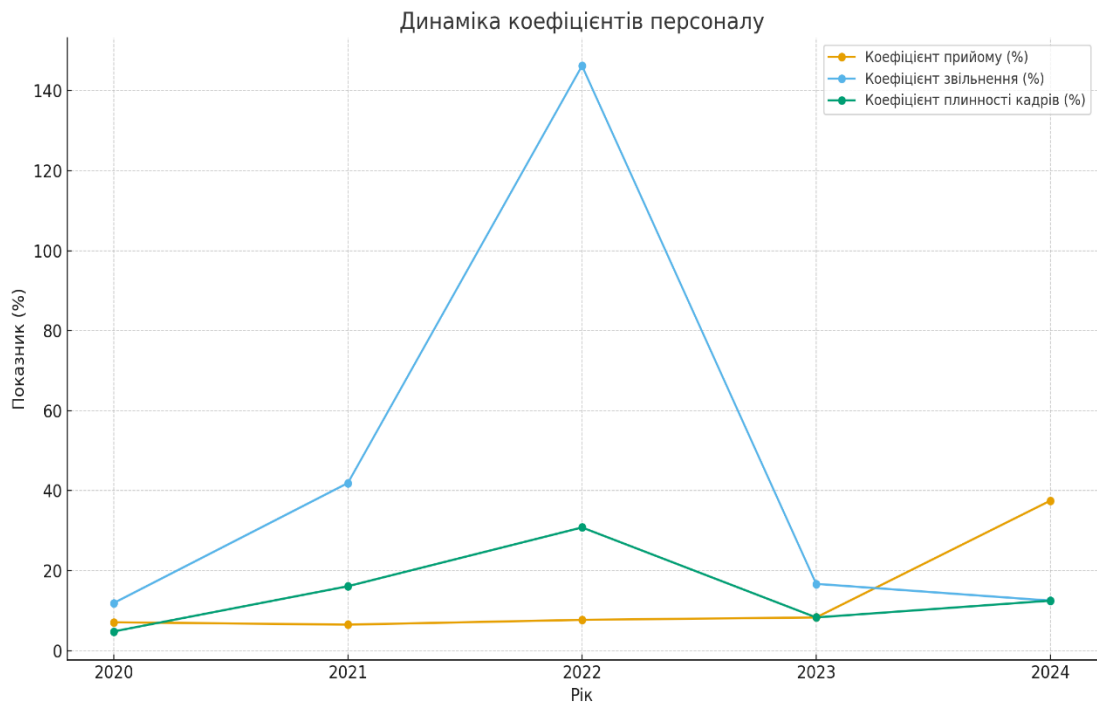


Рисунок 2.1 - Динаміка коефіцієнтів персоналу

Джерело: Створено автором на основі даних [18 – 22]

Для всебічної оцінки доцільним є проведення SWOT-аналізу, який дозволяє комплексно розглянути внутрішні сильні та слабкі сторони підприємства. На основі даних фінансової звітності та аналізу поточної ринкової ситуації було сформовано матрицю SWOT-аналізу ТОВ «Цемікс» (табл. 2.3).

Таблиця 2.3. SWOT-аналіз ТОВ «Цемікс»

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Стабільна прибутковість навіть у кризові роки	Різке скорочення чисельності персоналу з 42 до 16 осіб
Зростання власного капіталу більш ніж у 10 разів	Висока залежність від поточних зобов'язань
Конкурентний рівень оплати праці	Значні коливання обсягів реалізації
Досвід роботи на ринку	Обмежені можливості для диверсифікації
Можливості (O)	Загрози (T)
Зростання попиту на будівельні матеріали внаслідок відновлення інфраструктури	Політична та економічна нестабільність в Україні
Розширення асортименту товарів	Високий рівень інфляції та валютних коливань
Впровадження цифрових технологій у торгівлі	Посилення конкуренції з боку великих мережевих компаній
Залучення інвестицій для розвитку	Ризики перебоїв у логістиці та постачанні

Джерело: складено на основі даних ТОВ «Цемікс»

Проведений SWOT-аналіз ТОВ «Цемікс» свідчить про наявність у підприємства значного потенціалу для подальшого розвитку, незважаючи на вплив зовнішніх та внутрішніх обмежень. Серед ключових сильних сторін варто відзначити стабільну прибутковість упродовж досліджуваного періоду, суттєве зростання власного капіталу та конкурентний рівень оплати праці, що формують основу для стійкості підприємства на ринку. Водночас скорочення чисельності персоналу та залежність від поточних зобов'язань можуть обмежувати можливості зростання та створювати фінансові ризики.

Для поглибленого аналізу фінансової стійкості підприємства доцільним є вивчення структури активів і пасивів [22 - 26]. Дані за 2020–2024 роки, що наведені у табл. 2.4 свідчать про майже двократне зростання загальної вартості активів, збільшення частки оборотних коштів, а також суттєве нарощення власного капіталу. Позитивним фактором є скорочення дебіторської заборгованості на 14,67 %, що вказує на ефективніше управління розрахунками. Разом із тим, скорочення вартості основних засобів на 8,8 % може бути наслідком амортизації та вибуття застарілого обладнання та потребу у придбанні нового сучасного устаткування.

Таблиця 2.4. Склад активів та пасивів ТОВ «Цемікс» у 2020–2024 рр.

Показники	На кінець 2020	На кінець 2021	На кінець 2022	На кінець 2023	На кінець 2024	Відхилення, 2024 р. до 2020 р.:	
						Абс. (+,-)	Відн. (%)
1	2	3	4	5	6	7	8
АКТИВ							
Необоротні активи	4606,8	4107,9	3861,4	4389,2	5558,3	951,5	20,65
Основні засоби	4017,8	4071,9	3828,3	4356,1	3664,7	-353,1	-8,8
Оборотні активи	46552,3	65765,5	55192,8	73342,9	93264,7	46712,4	100,34
Запаси	11899,8	12546,0	25409,5	27205,8	34628,4	22728,6	191
Дебіторська заборгованість	34363,5	29336,0	27060,3	23019,4	29322,7	-5040,8	-14,67
Гроші та їх еквіваленти	10367,4	22881,7	2120,6	16390,7	17279,8	6912,4	66,67

Продовження таблиці 2.4

1	2	3	4	5	6	7	8
Баланс	51159,1	69873,4	59054,2	80732,1	98823,0	47663,9	93,17
ПАСИВ							
Власний капітал	3848,2	8106,9	11517,3	18509,4	28153,9	24305,7	631,61
Поточні зобов'язання	47310,9	61766,5	47536,9	62222,7	70659,1	23348,2	49,35
Баланс	51159,1	69873,4	59054,2	80732,1	98823,0	47663,9	93,17

Джерело: Розрахунок автора на основі фінансових показників підприємства [22-26]

У контексті виявлених тенденцій особливої актуальності набуває вдосконалення системи мотивації праці, оскільки саме якість управління персоналом визначає здатність підприємства забезпечувати стабільність, ефективність і конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі. Сучасний стан кадрового потенціалу ТОВ «Цемікс» засвідчує, що мотиваційна система потребує структурного оновлення, зокрема розширення інструментів матеріального та нематеріального стимулювання, формалізації преміальної політики та впровадження чітких кар'єрних траєкторій. Наявні проблеми у сфері кадрового менеджменту — недостатній рівень професійного розвитку персоналу, відсутність системного підходу до оцінювання результативності роботи та обмежені можливості росту — негативно впливають на залученість працівників, їхню продуктивність і рівень лояльності. Отже, модернізація системи мотивації праці є необхідною умовою подальшого зміцнення фінансової стійкості підприємства, підвищення його операційної ефективності та формування стабільного кадрового потенціалу, здатного забезпечувати сталі темпи розвитку у майбутніх періодах [27, с.1-3].

З огляду на результати аналізу організаційної структури та кадрового потенціалу ТОВ «Цемікс» слід відзначити, що персонал підприємства характеризується поєднанням адміністративного, торгівельного та складсько-логістичного напрямів діяльності. Основу кадрового складу становлять продавці, робітники складських підрозділів, логісти та менеджери з продажу, від професійної компетентності яких безпосередньо залежить якість операційних

процесів та своєчасність виконання замовлень. Середньомісячна заробітна плата у 2020–2024 роках демонструє зростання на 83 %, що відповідає загальній тенденції підвищення винагороди в торгівельній галузі, однак темпи її приросту суттєво відстають від темпів збільшення навантаження на персонал, що може знижувати суб'єктивну задоволеність працею та мотивацію працівників.

Аналіз чинної системи мотивації засвідчив, що ТОВ «Цемікс» використовує переважно традиційну матеріальну модель стимулювання, яка включає тарифну заробітну плату, погодинну оплату для окремих категорій робітників, а також індивідуальні доплати за інтенсивність праці чи виконання додаткових функцій. Преміальна частина має нерегулярний характер та залежить від фінансових можливостей підприємства, що знижує її сприйняття як стабільного мотиватора. Нематеріальні стимули представлені обмежено та здебільшого мають неформальний характер: усне заохочення з боку керівництва, надання можливості гнучкого графіка для окремих працівників, підтримання дружньої атмосфери у колективі та організація корпоративних зустрічей кілька разів на рік [28, с.268-275].

Водночас на підприємстві відсутня формалізована система оцінювання результативності роботи, що унеможлиблює прозорий розподіл премій та перешкоджає формуванню об'єктивних критеріїв професійного зростання. Працівники не мають чітко визначених кар'єрних траєкторій, а процес професійного навчання не є систематизованим і здійснюється переважно в разі виробничої необхідності. Це знижує рівень довгострокової мотивації, не стимулює розвитку компетенцій та не сприяє утриманню висококваліфікованих співробітників.

Окремої уваги потребує система нематеріальної мотивації. Її обмеженість проявляється у відсутності програм наставництва, внутрішніх тренінгів, регулярних зворотних зв'язків щодо якості роботи працівників та механізмів залучення персоналу до процесів ухвалення управлінських рішень. Через це спостерігається невисокий рівень інституційної довіри та зменшення емоційної залученості працівників до діяльності підприємства [29, с.166-167].

Водночас аналіз внутрішніх процесів показує, що підприємству потрібне посилення корпоративної культури, удосконалення умов праці (зокрема у складській зоні), формування системи внутрішніх комунікацій та розвиток нематеріальних стимулів, спрямованих на підвищення залученості персоналу. Наявні проблеми у мотиваційній системі підтверджують необхідність її модернізації: поєднання матеріальних і нематеріальних інструментів, запровадження прозорих критеріїв преміювання, створення можливостей для професійного розвитку та формування стабільного мотиваційного середовища, здатного забезпечити утримання персоналу та підвищення продуктивності праці [30, с.62-67].

Узагальнюючи інформацію про кадровий потенціал та існуючу практику мотивації персоналу, можна стверджувати, що мотиваційна система ТОВ «Цемікс» має фрагментарний, недостатньо структурований характер, що обмежує її ефективність в умовах зростання виробничих навантажень і потреби в утриманні компетентних працівників. Виявлені диспропорції між рівнем відповідальності персоналу та інструментами стимулювання підкреслюють необхідність створення комплексної, інтегрованої системи мотивації, яка поєднуватиме матеріальні та нематеріальні стимули, враховуватиме мотиваційний профіль працівників та відповідатиме стратегічним цілям розвитку підприємства.

2.2. Дослідження мотиваційного профілю працівників ТОВ «Цемікс»

Дослідження мотиваційного профілю персоналу є ключовим елементом оцінювання ефективності кадрової політики та дозволяє з'ясувати реальні потреби працівників, рівень їх задоволеності умовами праці й ступінь включеності у виробничі процеси. Це дослідження дало змогу сформулювати узагальнений мотиваційний профіль працівників підприємства, визначити їхні ключові пріоритети та виявити чинники, які вимагають перегляду з боку керівництва. Отримані результати свідчать про те, що структура мотиваційних

потреб персоналу є змішаною, однак домінують орієнтація на матеріальні стимули, очікування стабільності та прагнення безпечних умов праці. Саме ці фактори визначають рівень активності та продуктивності працівників у сучасних умовах функціонування підприємства [31, с.76-87].

Нами було проведене анонімне опитування серед працівників ТОВ «Цемікс», у якому взяло участь 16 респондентів. Для проведення дослідження мотиваційного профілю персоналу ТОВ «Цемікс» нами було розроблено спеціальну анкету, що складається з 14 запитань закритого типу. Її зміст спрямований на комплексне виявлення рівня задоволеності працівників умовами праці, чинників мотивації та демотивації, ефективності комунікацій, оцінки справедливості системи винагород, а також пріоритетів щодо форм стимулювання [32]. Анкета містить запитання як із одновибірковими, так і багатовибірковими варіантами відповідей (від одного до трьох). Бланк анкети відображено у додатку А.

Структурні блоки анкети:

1. Рівень задоволеності роботою та умовами праці (питання 1, 8, 10)

Цей блок дає змогу оцінити:

- загальний рівень задоволеності роботою на підприємстві;
- якість комунікацій із керівництвом і колегами;
- баланс між роботою та особистим життям.

Відповіді на вищезазначені запитання відображають емоційне ставлення працівників до середовища праці та базовий рівень комфортності роботи.

2. Мотиватори підвищення ефективності праці (питання 2, 4, 6, 7)

Цей блок спрямований на визначення:

- ключових чинників, що стимулюють працівників працювати краще (зарплата, премії, умови в колективі, розвиток тощо);
- переваг у формах заохочення (матеріальні, моральні, соціальні, професійні чи кар'єрні стимули);
- найбільш значущих матеріальних і нематеріальних стимулів;

- напрямів, що потребують першочергового вдосконалення в системі мотивації.

Багатовибіркові питання дозволяють виявити різнофакторний характер мотивації.

3. Оцінка системи оплати праці та винагород (питання 3, 5, 11)

У цьому блоці працівники оцінюють:

- конкурентоспроможність рівня оплати праці;
- справедливість системи оцінювання результатів;
- рівень визнання й цінування їхнього внеску керівництвом.

Отримані відповіді дозволяють визначити наявність відчуття справедливості та прозорості системи винагород.

4. Можливості професійного розвитку (питання 12)

Запитання спрямоване на оцінку:

- наявності можливостей для навчання та підвищення кваліфікації;
- ступеня задоволеності працівників цим аспектом.

Це важливо для оцінки довгострокової мотивації та планування розвитку персоналу.

5. Чинники демотивації (питання 13)

Запитання дозволяє визначити:

- основні причини зниження зацікавленості працівників у результативній праці;
- внутрішні проблеми організації (низька оплата, конфлікти, слабка організація праці тощо).

Це критично для формування рекомендацій щодо покращення мотиваційної політики.

6. Бажані канали отримання зворотного зв'язку (питання 14)

Запитання дає змогу з'ясувати:

- у який спосіб працівники віддають перевагу отримувати інформацію щодо результатів роботи та винагород.

Це допомагає удосконалити внутрішні комунікації та підвищити прозорість управлінських рішень.

Завдяки опитуванню нам вдалося виявити основні мотиваційні фактори, які найбільше впливають на працівників ТОВ «Цемікс», а також визначити їхню пріоритетність.

Аналіз та результати опитування показали, що провідним мотиватором для 40 % опитаних працівників є заробітна плата (6 респондентів). Це пояснюється високим рівнем економічної нестабільності, зростанням вартості життя та необхідністю забезпечення базових потреб людини. Працівники підкреслювали, що саме рівень оплати праці визначає їхню лояльність до підприємства та готовність виконувати виробничі завдання з максимальною відповідальністю.

На другому місці за значущістю опинилися премії та бонуси 25 % опитаних (4 респондента), що свідчить про високу цінність додаткових матеріальних стимулів за умови їх прозорого й об'єктивного нарахування. Працівники наголошували на важливості чітких критеріїв отримання премій, адже відсутність зрозумілої системи викликає недовіру та знижує мотивацію.

Третє місце за пріоритетністю посіли умови праці - 20 % відповідей (3 респондента) частина працівників зазначила, що комфортність робочого місця, організація виробничого процесу та забезпечення засобами праці безпосередньо впливають на якість виконання обов'язків та рівень задоволеності роботою. Це підтверджує необхідність систематичного оновлення обладнання та модернізації робочих місць, що є особливо важливим у контексті зменшення персоналу та зростання навантаження на кожного співробітника.

Натомість можливості кар'єрного зростання 10% (2 респондента) та професійного розвитку 5% (1 респондент), мають значно менший вплив на мотивацію працівників. Під час опитування працівники також відзначали, що не завжди отримують регулярний зворотний зв'язок щодо результатів своєї роботи, що знижує відчуття причетності до загальних цілей підприємства та обмежує можливість розуміння того, як покращити власну діяльність.

Соціально-психологічні фактори, такі як корпоративний клімат, визнання досягнень чи участь у внутрішніх заходах, виявилися менш значущими, що зумовлено відсутністю системного підходу до формування корпоративної культури та морального стимулювання. Окремі працівники зазначили, що моральні заохочення майже не застосовуються, а колективні зустрічі та заходи не набули регулярного характеру. Це свідчить про потребу розробити комплекс нематеріальних стимулів, які б підсилювали відчуття належності до команди, сприяли зміцненню внутрішніх комунікацій і формували позитивне емоційне середовище. Отримані результати опитування відображені на рис. 2.2.

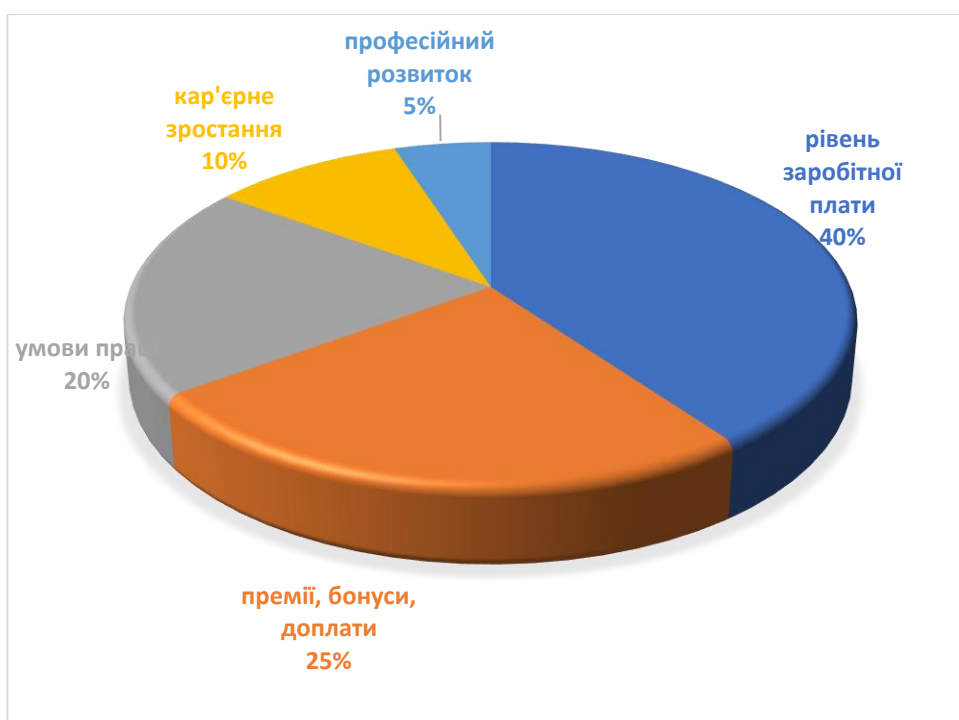


Рисунок 2.2 - Результати анкетного опитування працівників ТОВ «Цемікс»

Джерело: Створено автором за результатами опитування

Дані, наведені на рис. 2.2, демонструють, що ключовим мотиватором для працівників є фінансова складова: 40% респондентів у першу чергу орієнтуються на рівень заробітної плати. В умовах економічної нестабільності, високої інфляції та зростання вартості життя саме матеріальна винагорода сприймається співробітниками як основний показник стабільності підприємства та підтвердження їх професійної цінності.

Узагальнюючи результати опитування та дослідження мотиваційного профілю персоналу ми можемо зробити висновок, що мотиваційна система ТОВ «Цемікс» має переважно матеріальний характер і орієнтована на короткострокові стимули, що зумовлює необхідність її комплексного удосконалення. Підприємству доцільно посилити як матеріальну, так і нематеріальну складові мотивації шляхом актуалізації рівня заробітної плати відповідно до ринкових умов, запровадження прозорої моделі преміювання, модернізації умов праці, розвитку системи професійного навчання, внутрішньої комунікації та створення чітких механізмів кар'єрного зростання. Реалізація цих заходів дозволить сформувати збалансовану й стійку систему мотивації, здатну забезпечити утримання персоналу та підвищення ефективності діяльності ТОВ «Цемікс» у майбутніх періодах [33, с.218-234].

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ В ТОВ «ЦЕМІКС» НА ОСНОВІ ДОСЛІДЖЕННЯ МОТИВАЦІЙНОГО ПРОФІЛЮ ПРАЦІВНИКІВ

3.1. Розробка заходів щодо удосконалення системи мотивації праці з урахуванням мотиваційного профілю працівників ТОВ «Цемікс»

Мотивація персоналу відіграє важливу роль у тому, наскільки ефективно працює підприємство і яких результатів воно може досягти. Щоб працівники були зацікавлені у своїй роботі, важливо створити такі умови, за яких вони відчуватимуть підтримку, справедливу оцінку та можливості для розвитку. Саме тому для ТОВ «Цемікс» виникла потреба розробити комплексну систему покращення мотивації, яка відповідає реальним потребам працівників та можливостям підприємства. Така система повинна бути зрозумілою, послідовною та корисною як для персоналу, так і для підприємства загалом.

Одним із найдієвіших методів удосконалення системи управління персоналом є розвиток можливостей для кар'єрного зростання й безперервного навчання, адже саме професійний розвиток посідає провідне місце серед довгострокових мотиваторів. Доступ до тренінгів, програм підвищення кваліфікації, внутрішніх освітніх платформ і стажувань не лише поглиблює компетентності працівника, а й підсилює його потребу в самореалізації, формує відчуття перспективності та дає розуміння, що підприємство інвестує у його професійне майбутнє. У таких умовах зростає довіра до роботодавця, підвищується рівень лояльності, працівник демонструє більшу ініціативність, готовність брати участь у стратегічних проєктах і залишатися в компанії тривалий час. Таким чином, систематичний аналіз ефективності, зворотний зв'язок і розвиток професійного потенціалу працівників створюють самопідсилювальний механізм, який одночасно покращує мотивацію, продуктивність і якість кадрового резерву підприємства [7].

Розробка комплексної системи удосконалення мотивації праці у ТОВ «Цемікс» базується на результатах аналізу мотиваційного профілю працівників та врахуванні специфічних особливостей діяльності підприємства з високими фінансовими показниками. Запропоновані заходи орієнтовані на максимальне використання конкурентних переваг підприємства, включаючи фінансову стабільність, участь у престижних проектах та компактну організаційну структуру, що дозволяє реалізувати індивідуальний підхід до кожного працівника. Система заходів структурована за принципом комплексності та послідовності впровадження, починаючи від удосконалення базових мотиваційних механізмів до реалізації інноваційних програм розвитку персоналу. Кожен захід розроблено з урахуванням фінансових можливостей підприємства та потенційного впливу на продуктивність праці та утримання ключових спеціалістів [34, с.75-83].

Перший блок заходів стосується удосконалення системи матеріальної мотивації через впровадження диференційованого підходу до формування фонду оплати праці з урахуванням індивідуального внеску кожного працівника у фінансові результати підприємства. На цьому етапі ми пропонуємо запровадити систему "Партнерської участі у прибутках", максимум 3–5%, бо вона не має надприбутків розподіляється між усіма працівниками пропорційно до їх базової заробітної плати та коефіцієнта ефективності. Для комерційного персоналу доцільно встановити прогресивну шкалу комісійних винагород: 3% від суми укладених угод до 5 млн грн на місяць, 4% від суми понад 5 млн грн та додатковий бонус 50 000 грн за перевиконання місячного плану на 20%. Управлінському персоналу пропонується квартальні бонуси у розмірі 100% місячного окладу за досягнення ключових показників ефективності підприємства.

Інноваційним елементом матеріальної мотивації стане впровадження системи "Цементних акцій" - внутрішніх корпоративних цінних паперів, що надаються працівникам як довгострокова винагорода за лояльність та високі результати роботи. Кожна "цементна акція" має номінальну вартість 1000 грн та

право на отримання дивідендів у розмірі 10% річних, виплачуваних з частини прибутку підприємства. Працівники отримують акції за особливі досягнення: успішне завершення складних проектів, інноваційні пропозиції, відмінну якість роботи протягом року. Максимальна кількість акцій на одного працівника обмежується 50 одиницями, що створює справедливий розподіл та мотивує до постійного професійного зростання. Система передбачає можливість "продажу" акцій назад підприємству при звільненні з коефіцієнтом 0,8 від номінальної вартості.

Удосконалення системи преміювання передбачає створення багаторівневої структури винагород з чіткими та досяжними критеріями. Запроваджується система "Цементного рейтингу" - щомісячної оцінки працівників за п'ятьма критеріями: якість роботи, своєчасність виконання завдань, ініціативність, командна робота та клієнтоорієнтованість. Кожен критерій оцінюється за 10-бальною шкалою, загальний рейтинг від 40 до 50 балів дає право на премію у розмірі 20% від базового окладу. Додатково встановлюються спеціальні премії: "Найкращий угодотворець місяця" - 25 000 грн, "Інноватор року" - 30 000 грн, "За бездоганну репутацію" - 50 000 грн для працівників без порушень та скарг протягом року. Система також включає командні премії за досягнення колективних цілей, що стимулює співпрацю та взаємопідтримку у колективі .

Розвиток нематеріальної мотивації плануємо впровадити через створення програми "Цементна академія" - корпоративної системи навчання та професійного розвитку персоналу. Програма включає щомісячні семінари з новітніх технологій у торгівельної галузі, тренінги з продажів та клієнтського сервісу, курси підвищення кваліфікації за рахунок підприємства. Для кожного працівника розробляється індивідуальна траєкторія розвитку з бюджетом до 15 000 грн на рік на навчальні заходи.

Нами пропонується для покращення ефективності праці - система внутрішнього наставництва, де досвідчені працівники отримують додаткову винагороду 5000 грн на місяць за успішне навчання новачків. Організація

щорічних корпоративних конференцій з запрошенням провідних експертів галузі та відвідування професійних виставок за кордоном для найкращих працівників [35, с.18-24].

Ми пропонуємо створити систему кар'єрного розвитку в умовах компактної організаційної структури реалізується через впровадження концепції "Горизонтального лідерства" та ротації функціональних ролей. Працівники отримують можливість очолювати команди, відповідати за розвиток нових напрямків діяльності, представляти підприємство на ринкових заходах. Запроваджується система "Амбасадорів напрямків": найкращі спеціалісти стають відповідальними за розвиток компетенцій у своїх сферах - логістиці, продажах, якості, інноваціях. Кожен амбасадор отримує додаткову винагороду 10 000 грн на місяць та можливість формувати стратегію розвитку свого напрямку. Створюється "Рада молодих лідерів" з представників різних підрозділів для генерації інноваційних ідей та участі у стратегічному плануванні.

В свою чергу, пропонуємо впровадити систему визнання та нагородження "Цементні зірки" спрямовано на задоволення потреб працівників у публічному визнанні їх досягнень та внеску у розвиток підприємства. Система включає щомісячне нагородження кращих працівників у різних номінаціях з врученням персоналізованих нагород та сертифікатів, розміщенням фотографій на дошці пошани та у корпоративних соціальних мережах.

Рекомендуємо до впровадження удосконалення умов праці та робочого середовища реалізується через комплексну програму "Комфортний Цемікс", що включає модернізацію офісних та складських приміщень, впровадження сучасних технологій та створення зон відпочинку. Планується облаштування сучасного офісу з ергономічними робочими місцями, системою кондиціонування, зонами для неформального спілкування та проведення нарад. У складських приміщеннях встановлюються сучасні системи вентиляції, освітлення та безпеки, забезпечується необхідним технічним обладнанням для полегшення фізичної праці. Нами створюється корпоративна кімната відпочинку з кухнею, настільними іграми та можливістю проведення корпоративних заходів.

Запропоновано до впровадження система безкоштовного харчування співробітників з щоденними обідами та корпоративними кава-брейками. Розробка системи соціальних гарантій та додаткових пільг "Цементна турбота" орієнтована на забезпечення комплексної підтримки працівників та їх сімей. Програма включає корпоративне медичне страхування з покриттям базових медичних послуг та щорічними профілактичними оглядами, додаткове страхування від нещасних випадків на виробництві. Запроваджується система компенсації витрат на дитячі садочки для працівників з малими дітьми у розмірі до 5000 грн на місяць, а також одноразові виплати при народженні дитини у розмірі 25 000 грн. Працівникам надається можливість отримання безвідсоткових позик на особисті потреби до 100 000 грн терміном до 2 років. Організуються корпоративні відпочинкові заходи, новорічні подарунки для дітей працівників та підтримка у скрутних життєвих ситуаціях [36, с.445-451].

Запропоновано до впровадження систему внутрішніх комунікацій та корпоративної культури "Цементне братство" спрямоване на формування згуртованого колективу з високим рівнем взаємодії та лояльності до підприємства. Ми пропонуємо до впровадження щотижневі "Цементні п'ятниці" - неформальні зустрічі колективу для обговорення поточних справ, обміну досвідом та планування спільних заходів.

Запропоновано до впровадження - корпоративний Telegram-канал для оперативного інформування працівників про новини підприємства, досягнення колег та важливі події. Для підтримки командного духу у колективі ми пропонуємо - щомісячні командні заходи: спільні походи до кіно, боулінгу, пікніки на природі, спортивні змагання між підрозділами.

Запропоновано до впровадження - традиція відзначення днів народження співробітників, професійних свят та особистих досягнень працівників поза межами роботи.

Впровадження системи цифрової мотивації "Цемікс Digital" використовує сучасні технології для підвищення залученості персоналу та гейміфікації робочих процесів. Пропонуємо розробку мобільного додатку для працівників з

функціями відстеження індивідуальних показників ефективності, участі у корпоративних челенджах, отримання бонусів за досягнення [37, с.33-35].

Нами пропонується для покращення система QR-кодів для швидкої фіксації виконаних завдань та автоматичного нарахування бонусів. Створюється віртуальна "Цементна валюта" для внутрішньокорпоративного обміну послугами між працівниками: наприклад, допомога у виконанні завдань, обмін змінами, консультації.

Пропозиція щодо формування системи зворотного зв'язку та участі працівників у управлінні "Цементна демократія" забезпечує можливість впливу персоналу на прийняття рішень та розвиток підприємства. Запроваджуються щомісячні "відкриті діалоги" з керівництвом, де працівники можуть висловлювати пропозиції, скарги та ідеї щодо покращення роботи. Пропонуємо створити "Раду працівників" з представників усіх підрозділів для обговорення важливих питань розвитку персоналу, умов праці та корпоративної політики. Нами пропонується для покращення взаємодії - система анонімного зворотного зв'язку через спеціальну скриньку пропозицій та онлайн-форми для висловлення думок без страху негативних наслідків. Результати обговорень та прийняті рішення регулярно доводяться до відома всього колективу з поясненням мотивів та планів реалізації.

Моніторинг та оцінювання ефективності запропонованих мотиваційних заходів передбачає створення системи ключових показників ефективності (KPI) для кожної програми з регулярним аналізом досягнутих результатів. Впровадження цифрових інструментів моніторингу дозволить відстежувати динаміку мотиваційних показників у реальному часі та оперативно коригувати програми відповідно до отриманих результатів [38, с.78-90].

Система зворотного зв'язку від працівників забезпечить постійний діалог між керівництвом та персоналом щодо ефективності мотиваційних заходів та напрямків їх удосконалення. Порівняльний аналіз з галузевими стандартами та практиками конкурентів дозволить підтримувати конкурентоспроможність мотиваційної системи та виявляти нові можливості для покращення. Адаптація

мотиваційної системи до змінних умов зовнішнього середовища вимагає створення гнучких механізмів коригування програм відповідно до економічної ситуації та ринкових тенденцій.

Сценарне планування дозволить підготувати альтернативні варіанти мотиваційних програм для різних умов функціонування підприємства, включаючи кризові періоди та етапи активного зростання. Інноваційні підходи до мотивації, такі як використання блокчейн-технологій для прозорого обліку досягнень або віртуальної реальності для навчання, можуть стати джерелом додаткових конкурентних переваг. Партнерство з освітніми закладами та професійними асоціаціями створить додаткові можливості для професійного розвитку персоналу та підвищення якості роботи на підприємстві [39, с.88-92].

Узагальнені заходи щодо удосконалення мотиваційного профілю наведені у додатку Б.

Таким чином, розроблена система заходів щодо удосконалення мотивації праці у ТОВ «Цемікс» представляє комплексний підхід до задоволення різноманітних потреб персоналу через поєднання інноваційних та традиційних мотиваційних інструментів. Запропоновані заходи враховують фінансові можливості підприємства, специфіку його діяльності та індивідуальні особливості мотиваційного профілю різних категорій працівників. Система побудована на принципах справедливості, прозорості та постійного розвитку, що забезпечує її довгострокову ефективність та адаптивність до змін у зовнішньому середовищі. Реалізація цих заходів дозволить ТОВ «Цемікс» створити унікальну корпоративну культуру, підвищити лояльність персоналу та забезпечити стійкі конкурентні переваги на ринку праці регіону [40, с.220-223].

3.2. Обґрунтування економічної ефективності запропонованих рекомендацій щодо удосконалення системи мотивації праці

Економічне обґрунтування ефективності запропонованих заходів щодо удосконалення системи мотивації праці у ТОВ «Цемікс» ґрунтується на аналізі

співвідношення витрат на впровадження мотиваційних програм та очікуваних економічних результатів від підвищення продуктивності праці, зниження плинності кадрів і покращення якості операційних процесів. Для оцінювання ефективності нами було використано фінансові показники підприємства за 2024 рік, дані галузевих нормативів та усереднені показники впливу мотиваційних факторів на результативність праці. Загальний бюджет упровадження комплексу мотиваційних заходів становить 48 000,00 гривень, що включає витрати на вдосконалення матеріальної, нематеріальної та організаційної складових системи мотивації персоналу.

Сформований бюджет охоплює фінансування програм участі у прибутках, впровадження системи комісійних винагород, розвиток професійних компетентностей працівників, нову систему преміювання та визнання, удосконалення умов праці, розширення соціальних гарантій, цифрові інструменти мотивації та системи внутрішньої комунікації. Зазначений обсяг інвестицій відповідає масштабам діяльності підприємства та забезпечує оптимальне співвідношення витрат і очікуваної економічної віддачі від реалізації мотиваційних програм.

Покращення якості логістичних і операційних процесів, зниження рівня помилок та втрат є одним із ключових напрямів економічного ефекту модернізованої системи мотивації. За результатами проведених розрахунків очікуваний економічний ефект від зменшення неефективності складських процесів становить близько 5 159,00 гривень на рік (1 % чистого доходу підприємства).

Ефект від зниження плинності кадрів також є одним з найважливіших чинників економічної ефективності системи мотивації. Переважно високий рівень плинності кадрів сигналізує про існуючі проблеми та недоліки в управлінні персоналом підприємства та його роботи загалом. Хоча з правил існують винятки і ними можуть бути організації з сезонним виробництвом, які збільшують кількість своїх працівників тільки у визначені періоди чи місяці і це напряму пов'язано із специфікою діяльності [41, с.247].

Середня вартість заміщення одного працівника становить близько 25 000,00 гривень, що включає витрати на пошук, найм, навчання та адаптацію нового персоналу. Зниження рівня плинності працівників з 12,5 % до 8 % забезпечує підприємству річну економію на рівні 25 000,00 гривень, що позитивно впливає на стабільність кадрового складу та ефективність операційної діяльності.

Оскільки запропонована система мотивації повинна забезпечувати не лише соціальний, а й економічно відчутний результат, було здійснено детальне оцінювання впливу кожного заходу на фінансові результати діяльності підприємства. Успішна реалізація заходів потребує значного обсягу інвестицій. Усі види майнових та інтелектуальних цінностей, що спрямовані на розвиток працівників, з метою майбутнього збільшення продуктивності праці персоналу і, як наслідок, – приросту прибутку підприємства та досягнення соціального ефекту доцільно вважати інвестиціями у розвиток персоналу [42, с. 16-17]. Розрахований ефект включає зростання продуктивності праці (4 % від чистого доходу – 20 635,00 гривень), збільшення продажів (3 % – 15 476,00 гривень), скорочення втрат і помилок (1 % – 5 159,00 гривень) та економію від зниження плинності (25 000,00 гривень). Узагальнені результати економічної доцільності заходів подано у табл. 3.1.

Таблиця 3.1. Економічна ефективність запропонованих мотиваційних заходів у ТОВ «Цемікс»

Мотиваційний захід	Річні витрати, грн	Очікуваний ефект	Економічний результат, грн	Прибутковість, %
1	2	3	4	5
Партнерська участь у прибутках	17 100,00	Зростання продуктивності на 15%	27 360,00	60
Прогресивна система комісійних	3600,00	Збільшення продажів на 10%	6480,0	80
Програма «Цементна академія»	4800,00	Підвищення кваліфікації, оптимізація процесів	6720,00	40

Продовження таблиці 3.1

1	2	3	4	5
Система преміювання та визнання	7200,00	Покращення якості роботи	9360,00	30
Соціальні гарантії та пільги	6000,00	Зниження плинності з 25% до 10%	5400,00	-10
Покращення умов праці	4800,00	Зменшення захворюваності, підвищення ефективності	6480,00	35
Система гнучкості робочого часу	1200,00	Підвищення задоволеності роботою	1800,00	50
Цифрова мотивація	2400,00	Гейміфікація, підвищення залученості	3480,00	45
Система зворотного зв'язку	900,00	Покращення управлінських рішень	1400,00	56
Загалом	48 000,00	Комплексний ефект	68 480,00	42,7

Джерело: Складено автором на даних ТОВ «Цемікс»

Розрахунок періоду окупності інвестицій у систему мотивації демонструє значну економічну ефективність запропонованих заходів з огляду на швидкість отримання результатів. Прямий період окупності розраховано за формулою:

$$T = \frac{48\,000}{68\,480} \approx 0,72 \text{ року}$$

Виходячи з вищезазначених розрахунків період окупності складає близько 8,6 місяця, що підтверджує швидке повернення інвестицій та доцільність упровадження системи мотиваційних програм. За таких умов підприємство не лише компенсує понесені інвестиційні витрати в короткостроковому періоді, а й отримує додаткову прибутковість у наступних періодах.

Економічна ефективність запропонованих заходів також підтверджує стратегічну важливість інвестування у розвиток персоналу, оскільки модернізована система мотивації забезпечує підвищення продуктивності праці, зростання рівня залученості працівників, зменшення плинності кадрів, оптимізацію внутрішніх процесів та покращення якості управлінських рішень. У

комплексі ці фактори формують довгострокову конкурентну перевагу підприємства та сприяють зміцненню його фінансової стійкості [43].

Таким чином, модернізація системи мотивації праці є економічно обґрунтованим та стратегічно важливим напрямом розвитку ТОВ «Цемікс», що забезпечує як короткострокові, так і довгострокові позитивні результати. Розрахунки підтверджують, що сукупний економічний ефект від реалізації мотиваційних програм становить 68 480,00 гривень на рік, що перевищує обсяг інвестицій у їх упровадження. Це свідчить про високу результативність нової системи мотивації та її важливу роль у забезпеченні сталого розвитку підприємства.

Короткий період окупності також підтверджує стратегічну важливість розвитку людського капіталу, оскільки саме мотиваційні інструменти забезпечують прискорення ділової активності, підвищення якості роботи персоналу, зменшення втрат від плинності кадрів та оптимізацію операційних процесів. Додатково, в умовах динамічних змін на ринку праці, зростання середньої заробітної плати та підвищеної конкуренції за кваліфіковані кадри, зростає і кількість вакансій, що потребують високого рівня професійних компетенцій. Це змушує роботодавців активніше інвестувати у розвиток персоналу, щоб утримувати ключових фахівців і скорочувати витрати на пошук та адаптацію нових працівників.

Важливим елементом підвищення ефективності кадрового потенціалу стає розвиток самоменеджменту працівників — уміння раціонально організувати власний робочий час, визначати пріоритети, контролювати навантаження та концентруватися на стратегічно важливих завданнях. Формування цих компетенцій підсилює результативність персоналу, сприяє зменшенню стресу і підвищує загальну продуктивність організації [44, с.458].

У разі, коли ні підприємство, ні працівник не здатні задовольнити свої потреби, виникає дисонанс — суттєві суперечності інтересів, які можуть призвести до руйнування взаємодії та деградації системи. Якщо ж досягаються цілі лише однієї зі сторін, мова йде про дисгармонію, що відображає

неузгодженість і нерівномірність реалізації інтересів. У науковій літературі поширеним є поняття «баланс інтересів», яке передбачає відсутність програшу чи виграшу для будь-якої зі сторін. Проте у випадках, коли цілі підприємства та працівників збігаються — що найчастіше спостерігається під час реалізації соціальних інтересів — більш коректним є використання поняття «гармонія». Воно відображає узгодженість, відповідність та взаємне підсилення інтересів, досягти яких можливо шляхом цілеспрямованої гармонізації взаємин та управлінських підходів [45, с.4].

У результаті підприємства, які своєчасно реагують на ці тенденції, отримують можливість формувати стабільний кадровий потенціал і підтримувати свою привабливість на ринку праці. Додатково, аналіз динаміки вакансій та середнього рівня заробітної плати у відповідній сфері, представлений у профільних аналітичних звітах і на провідних платформах з пошуку роботи, свідчить про посилення конкуренції за кваліфікованих фахівців. Це зумовлює необхідність для підприємств адаптувати мотиваційну політику, забезпечувати конкурентні умови оплати праці та пропонувати можливості професійного розвитку, що підвищує їхню конкурентоспроможність як роботодавця. У комплексі ці фактори формують довгострокову конкурентну перевагу підприємства та сприяють зростанню його фінансової стійкості [46–49].

Економічна ефективність впровадження запропонованих мотиваційних заходів оцінювалась на основі співставлення річних витрат підприємства, необхідних для реалізації кожної програми, та очікуваного економічного результату, який полягає у підвищенні продуктивності праці, збільшенні обсягів реалізації, зменшенні витрат та оптимізації внутрішніх процесів. Розрахунки враховують масштаби діяльності ТОВ «Цемікс» та рівень чистого доходу у 2024 році.

Нижче наведено результати оцінки економічної ефективності кожного із запропонованих мотиваційних заходів:

1. Пропозиція щодо запровадження механізму участі персоналу в прибутках підвищує зацікавленість працівників у кінцевих результатах

діяльності. Річні витрати становлять 17 100 грн. Очікуваний економічний ефект, пов'язаний зі зростанням продуктивності праці (орієнтовно 4 % від чистого доходу), становить 27 360 грн. Прибутковість заходу – 60 %, що свідчить про його високу результативність та здатність формувати внутрішню мотивацію персоналу.

2. Пропозиція щодо впровадження прогресивної системи комісійних для працівників комерційного відділу сприяє активізації продажів та підвищенню якості взаємодії з клієнтами. Річні витрати становлять 3600,00 гривень, тоді як збільшення обсягів реалізації на 3 % забезпечує економічний результат у 6480,00 гривень. Рівень прибутковості – 80 %, що робить цей захід одним із найбільш ефективних у контексті стимулювання праці.

3. Пропозиція щодо інвестування у розвиток кваліфікації працівників становлять 4800,00 гривень. Очікуваний ефект від покращення професійних компетентностей та оптимізації операційних процесів дорівнює 6720,00 гривень. Прибутковість – 40 %, що підтверджує доцільність вкладень у розвиток людського капіталу (у межах програми «Цементна академія»).

4. Пропозиція щодо запровадження структурованої системи преміювання та програм визнання потребує 7 200 грн річних витрат. Підвищення відповідальності та якості виконання робіт забезпечує економічний результат у 9360,00 гривень. Прибутковість становить 30 %, що характеризує даний захід як стабільно ефективний.

5. Пропозиція щодо застосування соціального пакету - включає підтримку працівників, медичні та компенсаційні програми. Витрати на його реалізацію становлять 6000,00 гривень. Основний ефект пов'язаний зі зменшенням плинності кадрів, що дозволяє отримати економію у 5400,00 гривень на рік. Прибутковість становить –10 %, тобто захід не є фінансово вигідним у короткостроковому періоді. Однак його реалізація є стратегічно важливою для утримання кадрового потенціалу.

6. Пропозиція щодо модернізації офісних та складських приміщень, впровадження засобів охорони праці потребує 4800,00 гривень інвестицій.

Очікуваний економічний результат становить 6480,00 гривень, що досягається за рахунок зменшення захворюваності працівників і підвищення ефективності операційних процесів. Прибутковість – 35 %.

7. Пропозиція щодо витрат на впровадження гнучкого графіка роботи складають 1200,00 гривень. Формування більш гнучких умов праці сприяє підвищенню задоволеності працівників та результативності, що забезпечує економічний ефект у 1800,00 гривень. Прибутковість – 50 %, що підтверджує доцільність такого підходу.

8. Пропозиція щодо впровадження цифрових рішень (корпоративний застосунок, система бонусів, елементи гейміфікації) потребує 2400,00 гривень. Очікуваний економічний результат становить 3480,00 гривень, що забезпечується за рахунок підвищення організованості та оперативності праці (45%).

9. Пропозиція щодо організації постійних каналів комунікації між керівництвом та працівниками вимагає 900 грн річних витрат. Покращення управлінської взаємодії, зменшення конфліктів та підвищення ефективності рішень забезпечують економічний ефект у 1400, гривень. Прибутковість – 56 %.

Репутація ТОВ «Цемікс» як роботодавця з інноваційними підходами до мотивації персоналу формує додатковий синергетичний ефект у вигляді зміцнення кадрової стабільності та зростання привабливості підприємства на ринку праці. Реалізація мотиваційної системи сприяє накопиченню інтелектуального капіталу, формує основу для майбутнього розширення діяльності та підвищує конкурентоспроможність підприємства.

Комплексний аналіз економічної ефективності запропонованих нами заходів підтверджує доцільність їх упровадження. Сумарний економічний ефект від реалізації мотиваційних програм становить 68 480,00 гривень, що перевищує витрати підприємства на їх упровадження - 48 000,00 гривень. Прямий період окупності дорівнює приблизно 0,72 року (близько 8,6 місяця), що свідчить про швидке повернення інвестицій та формування додаткової вигоди вже у короткостроковій перспективі.

Запропонована комплексна система мотивації забезпечує багатосторонній позитивний вплив на діяльність підприємства: підвищення продуктивності праці, покращення якості виконання завдань, зростання рівня залученості персоналу та зміцнення кадрової стабільності. Це доводить, що модернізація системи мотивації є економічно обґрунтованим та стратегічно важливим напрямом розвитку досліджуваного підприємства [50, с.1-2].

ВИСНОВКИ

Основні висновки теоретичного і науково-практичного характеру проведеного дослідження полягають у наступному.

У першому розділі магістерської роботи було розкрито теоретичні засади формування та удосконалення системи мотивації праці на основі дослідження мотиваційного профілю працівників. Узагальнення наукових підходів і концепцій дозволило встановити, що мотивація праці є багатовимірним соціально-економічним явищем, яке поєднує внутрішні потреби працівника, зовнішні стимули організації та результати їх взаємодії. У сучасних умовах трансформаційних змін, цифровізації та посилення конкуренції значення ефективної системи мотивації значно зростає, оскільки вона безпосередньо впливає на продуктивність, організаційну поведінку, рівень задоволеності та стабільність кадрового складу.

У ході дослідження було визначено та проаналізовано основні підходи до побудови мотиваційного профілю персоналу, а саме: системний, диференційований, процесний та комплексний. Встановлено, що кожен із них має власну методологічну специфіку та дозволяє розглядати мотивацію з різних ракурсів — як цілісну систему, як індивідуальну характеристику працівника, як динамічний процес або як комплекс взаємопов'язаних факторів. Використання цих підходів у сукупності забезпечує найбільш повне та достовірне уявлення про структуру й закономірності формування мотиваційного профілю.

Також у межах розділу досліджено основні методи вивчення мотивації персоналу: анкетування, інтерв'ювання, спостереження та експертні оцінки. З'ясовано, що кожен із методів має власні переваги та сферу застосування, а їх поєднання дозволяє отримати різномірну та всебічну інформацію про мотиваційні установки працівників. Зокрема, анкетування забезпечує кількісну репрезентативність, інтерв'ювання — глибину розуміння, спостереження — об'єктивність поведінкових даних, а експертні оцінки — стратегічний погляд на мотиваційні чинники.

Узагальнюючи результати теоретичного аналізу, слід зазначити, що формування ефективної системи мотивації праці потребує комплексного підходу, який поєднує різні методи дослідження та враховує індивідуальні, групові й організаційні особливості персоналу. Отримані висновки створюють наукове підґрунтя для подальшої розробки дієвого інструментарію оцінювання мотиваційного профілю працівників і формування системи мотивації на підприємстві у наступних розділах магістерської роботи.

У другому розділі нами було проведено аналіз діяльності ТОВ «Цемікс» та здійснено оцінювання діючої системи мотивації праці персоналу. На основі організаційно-економічної характеристики підприємства встановлено, що ТОВ «Цемікс» функціонує у конкурентному середовищі та характеризується стабільними показниками виробничо-фінансової діяльності, однак має низку внутрішніх викликів, пов'язаних із управлінням персоналом. Аналіз кадрової структури, рівня продуктивності праці, плинності кадрів та системи стимулювання виявив дисбаланс між інструментами матеріальної та нематеріальної мотивації, а також недостатню адаптацію мотиваційної системи до сучасних потреб працівників.

У межах дослідження нами було проведено оцінювання мотиваційного профілю працівників ТОВ «Цемікс», що дозволило визначити ключові мотиваційні потреби, рівень задоволеності працею та чинники, які впливають на результативність персоналу. Результати опитування та інтерв'ювання показали, що працівники підприємства надають перевагу стабільності, справедливості винагороди, умовам праці та можливостям професійного розвитку. Разом із тим, виявлено недостатній рівень комунікаційної взаємодії між керівництвом і персоналом, обмеженість можливостей кар'єрного зростання та нерівномірність використання нематеріальних стимулів.

Отримані дані свідчать, що існуюча система мотивації праці на підприємстві потребує удосконалення, насамперед у частині диференціації стимулів залежно від категорії працівників, підвищення прозорості мотиваційних механізмів та впровадження сучасних інструментів

нематеріальної мотивації. Результати аналізу мотиваційного профілю сформували аналітичне підґрунтя для розробки практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності системи мотивації персоналу у наступному розділі.

У межах третього розділу нами було здійснено розробку та обґрунтування рекомендацій щодо удосконалення системи мотивації праці в ТОВ «Цемікс» з урахуванням результатів дослідження мотиваційного профілю працівників. На основі виявлених мотиваційних потреб, рівня задоволеності персоналу та проблемних аспектів чинної системи мотивації було сформовано комплекс практичних заходів, спрямованих на підвищення ефективності стимулювання та оптимізацію мотиваційного середовища підприємства.

В рамках підрозділу 3.1 запропоновано низку заходів, що передбачають удосконалення як матеріальних, так і нематеріальних складових мотивації. Серед ключових напрямів визначено: підвищення прозорості системи оплати праці, запровадження диференційованих бонусних програм для різних категорій працівників, удосконалення внутрішніх комунікацій, розширення можливостей професійного розвитку, формування системи нематеріальних стимулів (визнання досягнень, корпоративна підтримка, ініціативи щодо покращення умов праці). Запропоновані заходи враховують особливості мотиваційного профілю персоналу та орієнтовані на підвищення залученості та результативності працівників.

У підрозділі 3.2 нами було проведено обґрунтування економічної ефективності запропонованих рекомендацій. На основі розрахунків доведено, що впровадження удосконаленої системи мотивації сприятиме зниженню рівня плинності кадрів, підвищенню продуктивності праці, зменшенню непрямих витрат, пов'язаних із адаптацією персоналу, та збільшенню загальної ефективності діяльності підприємства. Результати економічного аналізу підтверджують доцільність і раціональність запропонованих змін, а також їх потенційний позитивний вплив на фінансові показники та конкурентоспроможність ТОВ «Цемікс».

Таким чином, розроблені рекомендації формують цілісний комплекс заходів, спрямованих на посилення мотивації працівників та створення умов для довгострокового розвитку підприємства. Економічне обґрунтування доводить можливість практичного впровадження запропонованих рішень та підтверджує їх ефективність для підвищення результативності роботи персоналу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гуцан О. М. Практичні аспекти застосування кількісно-якісного підходу до оцінки факторів мотивації персоналу. *Економіка: реалії часу*. 2020. № 1 (23). С. 49–60.
2. Денисенко М. П., Мельник Л. С. Міжнародний досвід мотивації персоналу в умовах сучасної економіки. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2019. № 3(55). С. 94–100.
3. Іванов С.Л. Ролі нематеріальних чинників мотивації праці у формуванні людського капіталу сучасного підприємства в Україні. *Наукові праці НДФІ*. 2017. № 5. С. 22–23.
4. Іляш О. І., Бірюкова В. С., Кошова І. О. Мотивація персоналу: від теорії до практики. *Ефективна економіка*. 2022. № 3. С. 6–7.
5. Антонюк В. П. Здоров'я в системі чинників формування трудового потенціалу України. *Вісник економічної науки України*. 2020. № 1 (38). С. 154–157.
6. Машталер І.Р. Мотиваційний профіль як інструмент підвищення організаційної ефективності. *Фінансово-управлінські інновації як драйвер сталого розвитку в умовах сучасних викликів* : Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (м. Хмельницький, 07 листопада 2025 року). Хмельницький : ХУУП імені Леоніда Юзькова, 2025. Ч. II. С. 227–229.
7. Машталер І.Р. Оптимізація мотиваційного профілю як шлях до підвищення продуктивності персоналу. Інструменти регулювання національної економіки та стратегічні пріоритети розвитку підприємницької та торговельної діяльності в умовах глобальних викликів : збірник матеріалів V Міжнародного економічного форуму (м. Хмельницький, 4-5 грудня 2025 р.). Хмельницький : ХНУ, 2025. С.
8. Маслоу А. Г. Теорія людської мотивації / *Psychological Review*. – 1943. № 4. – С. 370–396.

9. Шпекторенко, І. В. (2013). Теорія мотивації Ф. Герцберга у контексті структури професійної мобільності персоналу. *Аспекти публічного управління*, (1), 78-83. <https://doi.org/10.15421/151313>.
10. Сайко В. Дослідження поняття "мотивація" в контексті управління персоналом. *Наукові записки львівського університету бізнесу та права*. 2023. № 36. С. 60–69.
11. Балабанова Л. В. *Управління персоналом : підручник*. Київ : Центр учбової літератури, 2018. 468 с.
12. Антонюк В. П. *Формування мотиваційних механізмів ефективного використання трудового потенціалу : монографія*. Донецьк : ІЕП НАН України, 2019. 247 с.
13. Порфіренко В. І., Олексієнко О. О. Віддалена робота в сучасних реаліях: особливості, переваги та завдання. 2021. С. 189.
14. Чикуркова А. Д. Мотиваційний профіль як складова системи мотивації праці персоналу. *Збірник наукових праць Таврійського Державного агротехнологічного університету*. 2012. № 2. С. 18.
15. Білецька Г. С. Підходи до формування системи мотивації персоналу підприємств як одна з передумов підвищення їх конкурентоспроможності. *Міжнародний науковий журнал «Науковий огляд»*. – Т. 6, № 5. –2014. - С. 64-69.
16. Шовчко Г. Класифікація методів мотивації. *Управління розвитком*. 2014. № 3. С. 89–92.
17. Куртов А. І. та ін. Експертні оцінки. Метод Делфі як технологія прийняття управлінських рішень. *Збірник наукових праць Харківського університету Повітряних Сил*. 2017. № 1. С. 118–122.
18. Майстренко М. М. Процесуальне інтерв'ювання як напрямок нового світогляду. № 4. 2018. С. 55.
19. Седіков Д. В., Палвашова Г. І., Асауленко Н. В. Цифровий менеджмент як сучасний тренд розвитку підприємства. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Том 9. № 3. С. 30 – 35.

20. Clarity Project. Відомості про ТОВ "Цемікс". URL: <https://clarity-project.info/edr/42296783>.
21. Баланс (Звіт про фінансові результати) ТОВ «Цемікс» за 2020 рік.
22. Баланс (Звіт про фінансові результати) ТОВ «Цемікс» за 2021 рік.
23. Баланс (Звіт про фінансові результати) ТОВ «Цемікс» за 2022 рік.
24. Баланс (Звіт про фінансові результати) ТОВ «Цемікс» за 2023 рік.
25. Баланс (Звіт про фінансові результати) ТОВ «Цемікс» за 2024 рік.
26. Заклекта-Берестовенко О. С. Ефективність інвестицій у розвиток персоналу підприємства : дис. канд. екон. наук : 08.00.04. Київ, 2008. 214 с.
27. Ілляш О., Попович Ж. Напрями адаптації нестандартних форм та систем мотивації праці в сучасних організаціях. *Моделювання та прогнозування економічних процесів* : матеріали Міжн. наук. конф. 2023. С. 1–3.
28. Щетініна Л.В., Рудакова С.Г., Лобунець І.С. Негрошова мотивація персоналу як спосіб підвищення ефективності його роботи. *Проблеми економіки*. 2018. № 2 (36). С. 268-275.
29. Гумашян Е., Борщ В. Управління персоналом: методи нематеріальної мотивації персоналом. *Theories, methods and practices of the latest technologies* : матеріали Міжн. наук. конф. 2022. С. 166–167.
30. Подольська, О. В. Мотивація та стимулювання персоналу на підприємствах. *Український журнал прикладної економіки*. 2018. Том 3. № 3. С. 62–67.
31. Кизенко О. О. Мотиваційний профіль працівників як інструмент забезпечення структурної адаптивності компанії. *Економіка та підприємництво*. м. Київ : КНЕУ, 2017. – № 39. – С. 76–87.
32. Опитування персоналу ТОВ «Цемікс». URL: <https://docs.google.com/forms/d/1NrfWE2ucRAR>.
33. Климчук А. О., Михайлов А. М. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2020. №1. С. 218–234.

34. Ігнатюк В., Туніна Г. Мотивація персоналу як фактор підвищення ефективності системи управління підприємством. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2023. Т. 2, № 1. С. 75–83.
35. Горохівська Т., Мукан Н., Мукан О. Професійний розвиток персоналу у контексті корпоративного навчання. *Human Studies Series of Pedagogy*. 2024. № 51. С. 18–24. DOI: <https://doi.org/10.24919/2413-2039.19/51.2>.
36. Тригоб'юк С. С. Управлінські рішення у сучасному стратегічному плануванні. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка"*. 2010. № 668. С. 445–451.
37. Грищенко А. Застосування нових методів мотивації персоналу. м. Черкаси. 2023. С. 33–35.
38. Корсікова Н. М., Череватий В. М. Системний підхід до підвищення особистої ефективності сучасного керівника. *Економіка харчової промисловості*. 2019. Т. 11. Вип. 1. С. 78–90.
39. Джеджула В. В., Єпіфанова І. Ю., Гладка Д. О. Удосконалення кадрової політики як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств. *Вісник ОНУ ім. І. І. Мечнікова*. 2020. Т. 24. Вип. 2 (75). С. 88–92.
40. Климчук А. О., Михайлов А. М. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2020. №1. С. 218–234.
41. Процик І. С., Кара Н. І. Плинність кадрів на підприємстві та шляхи її зменшення. *Молодий вчений*. 2020. №3. С. 246–252.
42. Біпоног Т. В. Економічна ефективність інвестицій у розвиток персоналу підприємства. *Актуальні проблеми розвитку підприємницької діяльності в Україні*. 2010. Вип. 10. С. 15–22.
43. Жигалкевич Ж. М., Нечитайло М. І. Система мотивації праці персоналу як чинник підвищення ефективності діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2021. № 12. – URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=9700> (дата звернення: 08.12.2025).

44. Леськів Г. Самоменеджмент в системі підвищення конкурентоспроможності сучасного підприємства: виклики безпеки. *Наукові інновації та передові технології*. 2024. № 3(31). С. 457–460.
45. Чуркін А. Оцінка результативності мотивації управлінського персоналу за критерієм гармонії. *Економіка та суспільство*. 2022. № 45. С. 1–7.
46. Суспільне медіа Хмельницький. Ринок праці Хмельниччини: який середній розмір оплати. URL: <https://suspilne.media/khmelnyskiy/943115-rinok-praci-hmelniccini-akij-serednij-rozmir-oplati> (дата звернення: 03.11.2025).
47. Середні зарплати в будівництві Хмельницького. *Work.ua*. URL: <https://www.work.ua/salary-khmelnyskiyi-construction-architecture> (дата звернення: 02.11.2025).
48. Українські будівельні матеріали. Виклики галузі 2024. URL: <https://mc.today/uk/ranishe-pratsyuvalo-blizko-250-tis-robitnikiv-zaraz-mi-vtratali-20-z-yakimi-problemamy-stikayutsya-virobniki-budmaterialiv> (дата звернення: 24.10.2025).
49. Офіційний сайт Robota.ua. Robota.ua. URL: <https://robota.ua/services>.
50. Чупріна В., Лизньова А. Управління мотивацією персоналу на підприємстві. *Економіка та менеджмент* – 2013: перспективи інтеграції та інноваційного розвитку. 2013. С. 1–2.

Виконала: студентка
2 курсу спеціальності 073 Менеджмент
заочної форми навчання
«___» грудня 2025 р.

підпис

Ірина МАШТАЛЕР

Власне ім'я, прізвище

Науковий керівник
професорка кафедри
д.е.н., професор
«___» грудня 2025 р.

підпис

Лариса ФЕДОРИШИНА

Власне ім'я, прізвище

Робота допущена до захисту:
завідувачка кафедри
к.е.н., доцент
«___» грудня 2025 р.

підпис

Наталія ЗАХАРКЕВИЧ

Власне ім'я, прізвище

ДОДАТКИ

Таблиця А.1 Анкета-опитувальник для працівників ТОВ «Цемікс»

Питання	Варіанти відповіді	Кількість варіантів для вибору
1	2	3
1. Як Ви оцінюєте загальний рівень задоволеності роботою на підприємстві?	А. Дуже задоволений Б. Скоріше задоволений В. Важко сказати Г. Скоріше не задоволений Д. Повністю не задоволений	Один варіант
2. Який чинник найбільше впливає на Вашу мотивацію працювати краще?	А. Заробітна плата Б. Премії та бонуси В. Відносини у колективі Г. Можливість кар'єрного зростання Д. Навчання та професійний розвиток	Три варіанти
3. Чи вважаєте Ви рівень заробітної плати на ТОВ «Цемікс» конкурентним у порівнянні з іншими підприємствами галузі?	А. Так, вищий за середній Б. На рівні середнього В. Нижчий за середній Г. Важко відповісти	Один варіант
4. Яку форму заохочення Ви вважаєте найефективнішою?	А. Матеріальна (гроші, премії) Б. Соціальна (страхування, харчування) В. Моральна (подяки, визнання) Г. Професійна (навчання, підвищення кваліфікації) Д. Кар'єрна (просування по посаді)	Два варіанти
5. Наскільки справедливою Ви вважаєте систему оцінювання результатів праці?	А. Повністю справедливою Б. Скоріше справедливою В. Важко сказати Г. Скоріше несправедливою Д. Повністю несправедливою	Один варіант
6. Які матеріальні стимули для Вас найбільш значущі?	А. Можливість навчання Б. Визнання керівництва В. Позитивний мікроклімат у колективі Г. Корпоративні заходи Д. Гнучкий графік роботи	Три варіанти

Продовження таблиці А.1

1	2	3
7. На вашу думку, що потрібно покращити насамперед у системі мотивації праці у ТОВ «Цемікс»?	А. Підвищення рівня оплати праці Б. Розширення преміальної системи В. Покращення умов праці Г. Розвиток кар'єрних та навчальних можливостей Д. Більше моральних та соціальних заохочень	Три варіанти
8. На скільки Ви задоволені рівнем комунікації з керівництвом та працівниками?	А. Повністю задоволений Б. Скоріше задоволений В. Важко сказати Г. Скоріше не задоволений Д. Повністю незадоволений	Один варіант
9. Чи отримуєте Ви чіткий зв'язок щодо результатів своєї роботи ?	А. Завжди Б. Часто В. Іноді Г. Рідко Д. Ніколи	Один варіант
10. Наскільки Ви задоволені балансом між роботою та особистим життям ?	А. Повністю задоволений Б. Частково задоволений В. Важко сказати Г. Частково незадоволений Д. Повністю незадоволений	Один варіант
11. Чи відчуваєте Ви, що Ваші зусилля на роботі визнаються і цінуються керівництвом ?	А. Так, постійно Б. Іноді В. Рідко Г. Ніколи	Один варіант
12. Чи оцінюєте Ви можливості підвищення кваліфікації у ТОВ «Цемікс»?	А. Широкі можливості Б. Частково наявні В. Мінімальні Г. Відсутні	Один варіант
13. Що на Вашу думку найбільше демотивує працівників у роботі на підприємстві ?	А. Низький рівень оплати праці Б. Відсутність перспективи кар'єрного зростання В. Погана організація праці Г. Недостатня увага та визнання з боку керівництва Д. Конфлікти та несприятливий морально-психологічний клімат у колективі	Два варіанти
14. Яким чином Ви хотіли б отримувати інформацію про результати своєї роботи та винагороди?	А. Особисті зустрічі з керівником Б. Через електронні листи В. Через корпоративні чати Г. Інший спосіб (уточніть який саме)	Один варіант

Джерело: Розроблено автором

Таблиця Б.1 Заходи щодо удосконалення мотиваційного профілю

Блок мотивації	Суть заходу	Конкретні інструменти	Фінансові параметри / умови
1	2	3	4
1. Матеріальна мотивація	Запровадження диференційованої системи оплати праці, пов'язаної з результатами працівників	Система «Партнерська участь у прибутках». Прогресивні комісійні для комерційного персоналу Квартальні бонуси для управлінців	3–5% прибутку розподіляється пропорційно до окладів та коефіцієнтів ефективності Комісійні: 3% до 5 млн грн, 4% понад 5 млн грн, +50 000 грн за +20% до плану. Квартальний бонус керівників = 100% окладу
Інноваційні фінансові стимули	Довгострокова прив'язаність працівників до підприємства	Внутрішні корпоративні «цементні акції»	Номинал: 1000 грн; Дивіденди 10% річних; до 50 акцій на працівника, викуп при звільненні — 0,8 від номіналу
2. Система преміювання	Формування прозорі, багаторівневої преміальної структури	«Цементний рейтинг» (5 критеріїв × 10 балів); Індивідуальні премії та конкурсні номінації; Командні премії	40–50 балів — премія 20% окладу; «Найкращий угодотворець» — 25 000 грн; «Інноватор року» — 100 000 грн; «За бездоганну репутацію» — 50 000 грн
3. Нематеріальна мотивація	Професійний розвиток персоналу, формування навчальної культури	«Цементна академія» Тренінги, семінари, курси; Індивідуальні траєкторії розвитку	Бюджет на навчання — до 15 000 грн/рік на працівника
Наставництво	Підвищення компетентності новачків	Система внутрішнього наставництва	5000 грн/місяць наставнику
Корпоративні заходи розвитку	Обмін досвідом, нетворкінг	Щорічні конференції, закордонні виставки	Заохочення найкращих працівників
4. Кар'єрний розвиток	Розвиток лідерських компетенцій навіть у компактній структурі	Концепція «Горизонтальне лідерство»; функціональна ротація	Участь у стратегічних проєктах; представництво на галузевих заходах

Продовження таблиці Б.1

1	2	3	4
Амбасадори напрямів	Формування відповідальних за розвиток ключових сфер	Амбасадори логістики, продажів, інновацій тощо	10 000 грн/місяць додатково
5. Система визнання	Публічне визнання досягнень	«Цементні зірки» Дошка пошани; соціальні мережі	Персональні нагороди та сертифікати
6. Умови праці та соціальні гарантії	Покращення робочого середовища та соціальної підтримки	Програма «Комфортний Цемікс» Зони відпочинку, ергономічні робочі місця; медичне страхування; соціальні виплати	Компенсація дитсадка — до 5000 грн/місяць; 25 000 грн при народженні дитини; безвідсоткові позики до 100 000 грн/2 роки; безкоштовні обіди та кава-брейки
7. Корпоративна культура	Формування згуртованої команди	«Цементне братство» Щотижневі «Цементні п'ятниці»; Святкування подій	Командні заходи: кіно, боулінг, пікніки, спорт
8. Цифрова мотивація	Використання ІТ-технологій для залучення персоналу	«Цемікс Digital» Мобільний застосунок для КРІ; корпоративні челенджі; бонусні бали	Внутрішня «Цементна валюта» QR-коди для нарахування бонусів
9. Участь працівників в управлінні	Підвищення прозорості та рівня довіри	«Цементна демократія» Рада працівників; Анонімний зворотний зв'язок	Щомісячні відкриті діалоги з керівництвом
10. Моніторинг ефективності мотивації	Постійне вдосконалення системи	КРІ для кожної програми; Порівняння з галузевими практиками	Регулярний аналіз результатів; сценарні плани мотиваційних систем

Джерело: Розроблено автором