

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

**ДЯКОВА ВІКТОРІЯ ВОЛОДИМИРІВНА**

Допускається до захисту:  
завідувач кафедри менеджменту  
та поведінкової економіки  
д-р екон. наук, професор  
\_\_\_\_\_ О.А. Дороніна  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

**УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ**

Спеціальність 073 Менеджмент

ОП «Менеджмент організацій та адміністрування»

Кваліфікаційна (магістерська) робота

Науковий керівник:

О. В. Таранич, доцент кафедри  
менеджменту та поведінкової економіки,  
канд. економ. наук, доцент

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Оцінка: \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_  
(бали / за шкалою ЄКТС / за нац. шкалою)

голова ЕК: \_\_\_\_\_  
(підпис)

Вінниця 2025

## АНОТАЦІЯ

**Дякова В.В.** Удосконалення системи мотивації персоналу. Спеціальність 073 Менеджмент. Освітня програма «Менеджмент організацій та адміністрування». Донецький національний університет імені Василя Стуса, Вінниця, 2025.

У роботі досліджено теоретичні підходи до формування системи мотивації персоналу на сучасних підприємствах. Проведено аналіз діючої системи мотивації ТОВ-НВП «Аргон», зокрема оцінено структуру персоналу, використання матеріальних і нематеріальних стимулів, рівень задоволеності працівників, динаміку заробітної плати та плинність кадрів. Визначено ключові проблеми у функціонуванні мотиваційної системи та окреслено напрями їх усунення. Запропоновано комплекс заходів щодо її удосконалення, включаючи впровадження KPI, розширення нематеріального стимулювання, розвиток внутрішніх HR-процесів та цифрових інструментів управління персоналом.

Основним науковим результатом дослідження є розроблена модель удосконаленої мотиваційної системи, спрямованої на підвищення продуктивності праці, зниження плинності кадрів та формування стійкої системи стимулювання, що забезпечує довгостроковий розвиток підприємства.

*Ключові слова:* мотивація персоналу, стимулювання, матеріальні стимули, нематеріальні стимули, продуктивність праці, HR-менеджмент, плинність кадрів.

70 с., 19 табл., 8 рис., 5 дод., джерел: 45.

## ABSTRACT

**Diakova V.** Improvement of staff motivation system. Specialty 073 Management. Educational Program «Management of Organizations and Administration». Vasyl Stus Donetsk National University, Vinnytsia, 2025.

The thesis examines theoretical approaches to forming personnel motivation systems in modern enterprises. An analysis of the current motivation system at LLC–SPE “Argon” has been conducted, including the assessment of the personnel structure, application of material and non-material incentives, employee satisfaction level, wage dynamics, and staff turnover. The key problems of the existing motivation system have been identified, and directions for their elimination have been outlined. A set of measures for improving the system has been proposed, including the introduction of KPIs, enhancement of non-material incentives, and the development of internal HR processes and digital personnel management tools.

The main scientific result of the study is a developed model of an improved motivation system aimed at increasing labor productivity, reducing staff turnover, and forming a sustainable system of incentives that supports the long-term development of the enterprise.

*Keywords:* personnel motivation, incentives, material motivation, non-material motivation, labor productivity, HR management, staff turnover.

70 p., 19 tabl., 8 fig., 5 app., bibliography: 45 items.

## ЗМІСТ

|                                                                                      |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ВСТУП .....                                                                          | 5  |
| РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ .....                        | 9  |
| 1.1 Сутність поняття «мотивація персоналу» та її роль у діяльності організації ..... | 9  |
| 1.2 Основні теорії мотивації: еволюція поглядів та сучасні підходи .....             | 13 |
| 1.3 Методи оцінювання ефективності системи мотивації персоналу .....                 | 21 |
| РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТОВ-НВП «АРГОН».....                     | 28 |
| 2.1 Загальна характеристика діяльності підприємства .....                            | 28 |
| 2.2. Діагностика чинної системи мотивації персоналу ТОВ-НВП «Аргон»... 32            |    |
| 2.3 Оцінка ефективності діючих мотиваційних заходів та виявлення проблем .....       | 37 |
| РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТОВ-НВП «АРГОН» .....     | 44 |
| 3.1 Розробка заходів щодо підвищення мотивації працівників .....                     | 44 |
| 3.2 Формування інтегрованої системи матеріальної та нематеріальної мотивації.....    | 48 |
| 3.3 Оцінка економічної ефективності запропонованих змін .....                        | 55 |
| ВИСНОВКИ.....                                                                        | 64 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....                                                      | 66 |
| ДОДАТКИ.....                                                                         | 71 |



## ВСТУП

У сучасних умовах трансформації економіки, цифровізації бізнес-процесів та зростаючої конкуренції на ринку ефективне управління персоналом стає ключовим чинником забезпечення конкурентоспроможності підприємств. Одним із центральних інструментів цього процесу є система мотивації, що безпосередньо впливає на продуктивність праці, рівень залученості працівників, їхню лояльність до організації та досягнення стратегічних цілей.

**Актуальність теми** дослідження зумовлена необхідністю формування сучасних мотиваційних механізмів, здатних відповідати викликам сьогодення. До таких викликів належать: перехід до гнучких і гібридних форматів роботи, зміни у потребах нових поколінь працівників, зростання ролі нематеріальних стимулів, вплив воєнного стану та соціально-економічної нестабільності на трудову поведінку персоналу. Незважаючи на значну кількість наукових розробок (А. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. Мак-Клелланд, В. Врум, К. Альдерфер, А. Колот, В. Адамчук та ін.), практична реалізація ефективних систем мотивації на українських підприємствах залишається проблемною, що підтверджує необхідність подальших досліджень.

**Мета роботи** полягає у розробці науково обґрунтованих рекомендацій щодо удосконалення системи мотивації персоналу на прикладі ТОВ-НВП «Аргон».

Для досягнення поставленої мети визначено такі *завдання*:

- розкрити сутність поняття «мотивація персоналу» та визначити її роль у діяльності організації;
- узагальнити та проаналізувати основні теорії мотивації, простежити еволюцію наукових поглядів і охарактеризувати сучасні підходи;
- визначити та охарактеризувати методи оцінювання ефективності системи мотивації персоналу;
- надати загальну характеристику діяльності підприємства ТОВ-НВП «Аргон» як об'єкта дослідження;

- здійснити діагностику чинної системи мотивації персоналу на підприємстві;
- провести оцінку ефективності діючих мотиваційних заходів і виявити ключові проблеми та недоліки;
- розробити комплекс заходів щодо підвищення мотивації працівників;
- запропонувати інтегровану систему матеріальної та нематеріальної мотивації, що враховує потреби персоналу та стратегічні цілі підприємства;
- здійснити оцінку економічної ефективності запропонованих заходів щодо удосконалення мотиваційної системи.

**Об’єкт дослідження** – система мотивації персоналу в сучасних організаціях.

**Предмет дослідження** – методи, механізми та інструменти удосконалення системи мотивації персоналу на прикладі ТОВ-НВП «Аргон».

**Методи дослідження:** у роботі застосовано поєднання загальнонаукових і спеціальних методів, зокрема:

- аналіз і синтез – для узагальнення теоретичних положень;
- порівняльний аналіз – для зіставлення мотиваційних моделей;
- анкетування та інтерв’ювання – для збору первинних даних;
- SWOT-аналіз і метод експертних оцінок – для діагностики й прогнозування;
- економіко-статистичні методи – для оцінювання ефективності запропонованих заходів;
- графічні методи – для візуалізації результатів.

**Наукова новизна** роботи полягає у вдосконаленні підходів до формування інтегрованої системи мотивації персоналу, яка поєднує матеріальні та нематеріальні стимули й адаптована до умов нестабільного соціально-економічного середовища. У роботі уточнено сутність поняття «мотивація персоналу» в контексті сучасного менеджменту, узагальнено класифікацію мотиваційних інструментів та розроблено пропозиції щодо впровадження комплексних заходів підвищення залученості працівників.

**Теоретичне значення** дослідження полягає у поглибленні наукових уявлень про сутність та сучасні тенденції розвитку систем мотивації персоналу.

**Практичне значення** полягає у можливості застосування розроблених рекомендацій на вітчизняних підприємствах для підвищення продуктивності праці, зниження рівня плинності кадрів, формування позитивного соціально-психологічного клімату та забезпечення конкурентоспроможності компанії.

**Апробація результатів дослідження.** Результати дослідження були апробовані та викладені під час проведення XXV Міжнародної наукової конференції студентів, аспірантів та молодих вчених «Управління розвитком соціально-економічних систем: глобалізація, підприємництво, стає економічне зростання»:

Дякова В.В. Аналіз системи мотивації ТОВ-НВП «АРГОН». Праці XXV Міжнародної наукової конференції студентів, аспірантів та молодих вчених «Управління розвитком соціально-економічних систем: глобалізація, підприємництво, стає економічне зростання» (28 листопада 2025 р., м. Вінниця). ДонНУ імені Василя Стуса, 2025.

**Положення, що виносяться на захист:**

- уточнене визначення поняття «мотивація персоналу» як багаторівневого процесу, що поєднує потреби, мотиви та стимули у цілісну систему;
- класифікація мотиваційних інструментів з урахуванням тенденцій цифровізації та гібридних форм зайнятості;
- обґрунтування доцільності використання інтегрованої системи матеріальної та нематеріальної мотивації;
- розроблені рекомендації для ТОВ-НВП «Аргон» щодо удосконалення системи мотивації, спрямовані на підвищення продуктивності праці та зниження рівня плинності кадрів;
- результати оцінки економічної ефективності впровадження запропонованих змін.

**Структура роботи.** Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел з 45 найменувань та 5 додатків. Загальний обсяг роботи становить 70 сторінок друкованого тексту, у тому числі 19 таблиць, 8 рисунків і 5 додатків.





## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

#### 1.1 Сутність поняття «мотивація персоналу» та її роль у діяльності організації

У сучасних умовах соціально-економічного розвитку ефективність діяльності будь-якої організації значною мірою визначається рівнем залученості, ініціативності та продуктивності її працівників. Ключовим чинником, який формує ці характеристики, виступає *мотивація персоналу*, що є основою управління людськими ресурсами та забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Мотивація розглядається як рушійна сила людської поведінки та один із найважливіших чинників підвищення ефективності роботи працівників і розвитку організації загалом [31, с. 1].

Сутність мотивації полягає у процесі свідомого та цілеспрямованого впливу на мотиви поведінки людей з метою створення сприятливих умов для реалізації їхніх особистих цінностей, інтересів та очікувань. Такий підхід дозволяє забезпечити баланс між індивідуальними потребами працівників та стратегічними завданнями організації [31, с. 1]. Відтак, мотивація персоналу виступає не лише інструментом стимулювання, а й механізмом управління трудовою поведінкою, що впливає на якість виконання завдань, рівень залученості та задоволеності роботою.

Важливо підкреслити, що існує пряма залежність між рівнем мотивації працівника та ефективністю його праці, адже саме мотивовані співробітники схильні проявляти ініціативу, креативність та готовність до саморозвитку. Висока мотивація знижує плинність кадрів, підвищує командну взаємодію та створює передумови для досягнення довгострокових результатів діяльності підприємства [31, с. 1]. Таким чином, управління мотивацією стає невід'ємною складовою системи стратегічного менеджменту.

З точки зору управлінської науки, мотивація є однією з основних функцій менеджменту, яка має на меті спонукати працівників до ефективної, сумлінної та результативної роботи для досягнення цілей організації [17]. Для того, щоб ефективно управляти мотивацією, важливо розуміти психологічні особливості персоналу, їх соціальні потреби, а також зовнішні чинники, які впливають на поведінку працівників.

У сучасному трактуванні мотивація розглядається як комплекс взаємопов'язаних внутрішніх і зовнішніх чинників, що спонукають людину до певної діяльності. До внутрішніх відносять потреби, цінності, інтереси, прагнення до самореалізації, а до зовнішніх – матеріальні стимули, соціальне визнання, умови праці, корпоративну культуру [2, с. 2]. Таке поєднання чинників формує індивідуальну мотиваційну структуру кожного працівника, на яку повинна орієнтуватися система управління персоналом.

Особливої актуальності проблема мотивації набуває в умовах інноваційних трансформацій та цифровізації економіки. Високий рівень вмотивованості персоналу стає передумовою успішної адаптації організації до швидких змін, впровадження нових технологій і забезпечення гнучкості управлінських процесів. Мотивація, у цьому контексті, виступає визначальним фактором конкурентоспроможності підприємства, оскільки саме людський капітал забезпечує інноваційність і стабільність його розвитку [31, с. 2].

Ефективна система мотивації має стратегічне значення, адже фінансовий результат діяльності підприємства безпосередньо залежить від ефективності витрат на персонал. Правильно розроблена мотиваційна політика не тільки допомагає зменшити витрати, пов'язані з плинністю кадрів, але й сприяє підвищенню продуктивності праці, що, в свою чергу, позитивно позначається на прибутковості бізнесу. [31, с. 2].

Залежно від джерела та змісту впливу, мотивацію поділяють на *матеріальну* (фінансові стимули, бонуси, премії) та *нематеріальну* (визнання, кар'єрні можливості, гнучкий графік, комфортне середовище) [17, с. 2]. Окрім

цього, вона може бути *внутрішньою*, коли працівник відчуває задоволення від самого процесу праці, та *зовнішньою*, коли головним стимулом виступають винагороди або санкції [40].

У теорії менеджменту виділяють кілька підходів до класифікації мотивації (рис. 1.1).

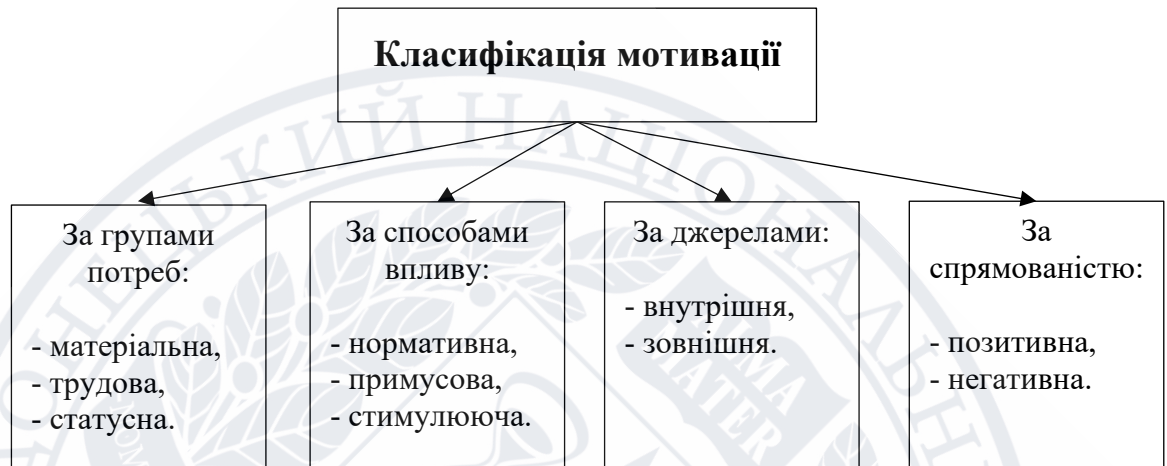


Рисунок 1.1 – Класифікація мотивації

*Джерело: побудовано автором на основі [31].*

Це свідчить про багатогранність і складність мотиваційного процесу, що охоплює як економічні, так і психологічні аспекти.

Відповідно до двохфакторної теорії Ф. Герцберга, справжню зацікавленість у роботі створюють не так звані «гігієнічні фактори» (заробітна плата, умови праці), як «мотиваційні» чинники – досягнення, кар'єрне зростання, визнання та відповідальність [40, с. 3]. Це підкреслює необхідність зміщення акцентів у системі стимулювання з короткострокових матеріальних заохочень на створення умов для професійного розвитку та самореалізації.

Попри численні дослідження, проблеми мотивації персоналу залишаються одними з найскладніших у системі управління. Сучасна практика свідчить, що традиційні методи – фіксована заробітна плата, премії чи одноразові бонуси – поступово втрачають ефективність у залученні та утриманні висококваліфікованих кадрів [10]. Це зумовлює потребу у



формуванні комплексних та гнучких мотиваційних систем, що враховують індивідуальні потреби працівників і стратегічні пріоритети підприємства.

Додатковим викликом для управління персоналом є зовнішні фактори – зокрема, воєнний стан в Україні, що створює високий рівень психологічного навантаження та стресу серед працівників. Це, у свою чергу, знижує рівень продуктивності та готовність до активної трудової участі [2, с. 2]. В таких умовах система мотивації має враховувати соціальну підтримку, психологічну стабільність і гнучкість в управлінських рішеннях.

Серед основних труднощів управління мотивацією варто назвати мінливість мотивів поведінки працівників, різноманітність їхніх ціннісних орієнтацій і потреб, а також відсутність універсальних підходів до стимулювання. Кожен працівник сприймає стимули по-різному, тому єдиної моделі мотивації не існує. Завдання менеджера полягає у визначенні оптимального поєднання методів впливу, яке забезпечить максимальну ефективність роботи персоналу [31, с. 9].

В українських реаліях до системних проблем мотивації належить відсутність прямого зв'язку між рівнем заробітної плати та реальними результатами праці, а також недостатнє використання нематеріальних стимулів. Часто працівники не відчують впливу власного внеску на кінцеві результати діяльності організації, що знижує їхню зацікавленість у досягненні цілей [40].

Водночас, сучасні тенденції розвитку менеджменту демонструють необхідність переходу від вертикальних до горизонтальних організаційних структур, які передбачають активне залучення персоналу до процесу ухвалення управлінських рішень. Такий підхід підвищує відчуття значущості працівників і сприяє формуванню командної відповідальності за результати діяльності [8, с. 1].

Не менш важливим чинником ефективної мотивації виступає організаційна культура, яка формує систему цінностей, норм і правил поведінки всередині колективу. Вона виконує мотиваційну функцію,



об'єднуючи працівників навколо спільних цілей і сприяючи підвищенню економічної ефективності підприємства [22].

В умовах цифровізації економіки висока мотивованість персоналу стає ключовою умовою адаптації до технологічних змін, розвитку інновацій та збереження конкурентних переваг. Мотивовані працівники більш охоче опановують нові технології, проявляють ініціативу та готовність до професійного вдосконалення [40, с. 5].

Крім того, належний рівень мотивації персоналу сприяє формуванню позитивного іміджу роботодавця, що полегшує залучення висококваліфікованих кадрів та знижує витрати на підбір персоналу. Компанії, які інвестують у розвиток людського капіталу, формують стійку репутацію надійного роботодавця, здатного забезпечити як матеріальну стабільність, так і професійне зростання працівників [3, с. 1].

Отже, мотивація персоналу – це багатовимірна система управління людською поведінкою, яка охоплює психологічні, соціальні, економічні та організаційні аспекти. Вона є визначальним чинником ефективності діяльності підприємства, адже саме мотивовані працівники формують інноваційний потенціал, підвищують продуктивність і сприяють досягненню стратегічних цілей організації.

## **1.2 Основні теорії мотивації: еволюція поглядів та сучасні підходи**

Еволюція теорій мотивації відображає не лише розвиток економічної науки, а й трансформацію ролі людини в організаційних процесах. У різні історичні етапи вчені та практики менеджменту по-різному визначали, що саме спонукає людину до праці та підвищення продуктивності. Від домінування матеріальних стимулів та жорсткої адміністративної дисципліни поступово відбувся перехід до усвідомлення значущості психологічних, соціальних та культурних чинників [40, с. 1]. Це зумовило формування багаторівневої системи підходів, яка й сьогодні використовується для розробки ефективних мотиваційних механізмів.

На ранніх етапах розвитку менеджменту дослідження мотивації концентрувалися навколо чотирьох основних напрямів: *економічного, адміністративного, соціального та психологічного*. Економічний підхід передбачав, що головним стимулом до праці є заробітна плата та матеріальні бонуси. Адміністративний напрям акцентував увагу на регламентації трудового процесу, дисципліні та контролі. Згодом у центр уваги почали виходити соціальні та психологічні фактори – міжособистісні відносини, потреба у визнанні, розвиток особистості [40, с. 3]. Саме ці підходи стали підґрунтям для появи класичних теорій мотивації XX століття.

У сучасній науці прийнято розрізняти три ключові групи теорій мотивації: *змістовні, процесуальні та теорії поля*. Кожна з них пояснює мотиваційні механізми з різних позицій, а разом вони створюють комплексне уявлення про поведінку працівників.

**Змістовні теорії** мотивації фокусуються на з'ясуванні того, що саме спонукає людину до трудової діяльності, тобто які потреби лежать в основі її поведінки. Прихильники цього напрямку виходять із припущення, що ефективність роботи значною мірою залежить від створення умов для задоволення базових і вищих потреб працівників [40, с. 8]. Власне, мотивація розглядається не як вроджена властивість, а як процес, що формує внутрішні стимули та спрямовує поведінку людини на досягнення особистих і організаційних цілей [12, с. 1].

Однією з найвідоміших змістовних концепцій є теорія ієрархії потреб А. Маслоу, яка визначає п'ять рівнів людських потреб – фізіологічні, потреби безпеки, соціальні, потреби у повазі та потреби самореалізації (рис. 1.2). Згідно з Маслоу, задоволення нижчих потреб є передумовою переходу до вищих, що визначає поступальність мотиваційного розвитку працівника [31, с. 3]. У науковій літературі потреби Маслоу традиційно поділяються на первинні та вторинні, а сама ієрархія розглядається як універсальна модель, що пояснює логіку зростання людських прагнень [12, с. 2].



Рисунок 1.2 – Ієрархія потреб людини за А. Маслоу.

*Джерело: побудовано автором на основі [31].*

Подальший розвиток цієї ідеї отримала у ERG-теорії К. Альдерфера, що об'єднує потреби в три групи: існування (*Existence*), взаємозв'язки (*Relatedness*) та зростання (*Growth*). На відміну від Маслоу, Альдерфер наголошував, що різні потреби можуть одночасно впливати на поведінку людини [40, с. 9]. Також, Альдерфер підкреслив, що відсутність можливості задовольняти вищі потреби сприяє підсиленню нижчих потреб [12, с. 2].

Важливий внесок у розвиток змістовних підходів зробив Д. Мак-Клелланд, який у своїй теорії набутих потреб виділив три ключові мотиватори: потребу у досягненнях, потребу у владі та потребу у приналежності. Ця теорія підкреслює, що зазначені потреби формуються в процесі соціалізації, а тому різні люди мають різні мотиваційні профілі, що впливає на стиль управління, командну поведінку та кар'єрні орієнтації [35, с. 9; 12, с. 2].

Однією з найпрактичніших змістовних концепцій вважається двофакторна теорія Ф. Герцберга. Вона розмежовує чинники, що впливають на професійну задоволеність, на дві групи:

- «гігієнічні» фактори (умови праці, оплата, політика підприємства, міжособистісні стосунки), що запобігають виникненню незадоволення;



– «мотиваційні» фактори (успіх, визнання, розвиток, відповідальність), що безпосередньо стимулюють працівника до досягнення високих результатів [31, с. 3].

Дослідження Герцберга показали, що відсутність гігієнічних факторів породжує незадоволення, але їх наявність не гарантує мотивації, адже реальні стимули формуються саме завдяки факторам з другої групи [12, с. 2].

У сучасних підходах до змістовної мотивації з'явилися й нові концепції, зокрема:

- мотивація 3.0 Д. Пінка, що робить акцент на внутрішній мотивації, свободі вибору, прагненні до майстерності та наявності значущої мети;
- теорія самодетермінації Дісі та Раяна, яка пояснює мотивацію через потреби в автономії, компетентності та соціальній взаємодії;
- модель Хекмана та Олдхема, що акцентує увагу на характеристиках роботи, які визначають внутрішню мотивацію (автономність, різноманітність навичок, значущість завдання, зворотний зв'язок) [12, с. 3].

Усі змістовні теорії мають спільне положення: людина мотивується не лише матеріальними стимулами, а передусім прагненням задовольнити внутрішні потреби, отримати можливість розвитку та реалізувати власний потенціал.

**Процесуальні теорії** мотивації зосереджуються на тому, як саме формується мотивація, тобто які когнітивні процеси, очікування та уявлення працівника впливають на його рішення докладати певних зусиль для досягнення цілей. На відміну від змістових теорій, що аналізують внутрішні потреби, процесуальні концепції пояснюють логіку вибору поведінки, оцінку справедливості та взаємозв'язок між результатами і винагородою [40, с. 8]. Вони підкреслюють, що мотивація є динамічним процесом, який залежить від індивідуального сприйняття ситуації, а не лише від наявності певних потреб. Саме тому цей підхід вважається більш гнучким і адаптивним до реальних управлінських умов, що також підкреслюється у сучасних дослідженнях [34, с. 11].



Однією з найвідоміших процесуальних концепцій є теорія очікувань В. Врума (рис. 1.3), яка пояснює мотивацію як функцію трьох взаємопов'язаних чинників:

1. віри в те, що зусилля дадуть результат (зв'язок «зусилля – результат»),
2. віри, що результат призведе до винагороди («результат – винагорода»),
3. суб'єктивної цінності цієї винагороди [31, с. 3].

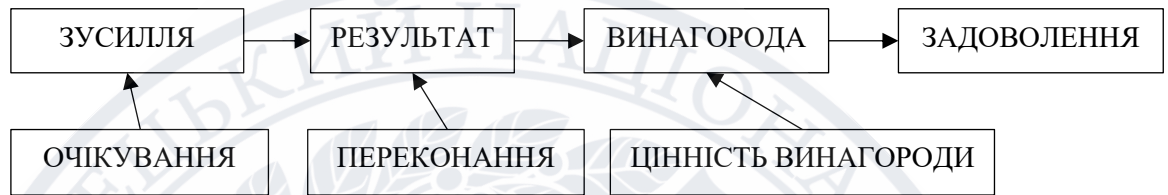


Рисунок 1.3 – Модель очікування В. Врума.

*Джерело: побудовано автором на основі [31].*

Теорія наголошує: працівник буде мотивований лише за умови, якщо всі три ланки є сильними. Якщо хоча б одна з них слабка – мотивація знижується. Такий підхід дає менеджерам інструменти для діагностики мотиваційних бар'єрів і дозволяє встановити чіткий зв'язок між поведінкою та винагородою. Подібна логіка взаємозв'язку очікувань, зусиль і результатів підтверджується і в сучасних працях з проєктного менеджменту, де підкреслюється необхідність прозорості й постійного зворотного зв'язку [34, с. 11].

Наступною фундаментальною процесуальною концепцією є теорія справедливості С. Адамса. В її основі лежить припущення, що працівники постійно порівнюють співвідношення власних зусиль і отриманої винагороди з аналогічним співвідношенням інших працівників. Відчуття несправедливості викликає психологічний дискомфорт, який може проявлятися у зниженні продуктивності, зміні ставлення до роботи або навіть у бажанні залишити організацію [31, с. 3]. Дана теорія є однією з ключових для розуміння поведінкових реакцій працівників, особливо в колективах, де результати роботи взаємозалежні, а порушення балансу сприймається особливо гостро [34, с. 12].

Комплексним підходом до пояснення мотивації є модель Портера–Лоулера, яка поєднує ідеї Адамса та Врума. Ця модель передбачає, що результативність праці визначається не лише зусиллями, але й рівнем здібностей працівника та розумінням ним своєї ролі в організації. Важливо, що, згідно з цією моделлю, задоволеність не є причиною ефективної роботи – вона є наслідком отриманої винагороди, яка оцінюється працівником як справедлива та такою, що відповідає його внеску [31, с. 4]. Подібне трактування значення зусиль, здібностей і результатів зустрічається і в сучасному аналізі мотиваційних механізмів у проєктних командах [34, с. 13].

Таким чином, процесуальні теорії розглядають мотивацію як безперервний та багатофакторний процес, який формується у взаємодії між очікуваннями працівника, сприйняттям ним справедливості та реальними результатами праці. Вони дають можливість менеджерам оперативно реагувати на зміни у поведінці персоналу, підвищувати прозорість системи мотивації та адаптувати стимули до конкретних умов.

Третя група мотиваційних концепцій – **теорії поля** – пояснює мотивацію як результат взаємодії особистості з навколишнім середовищем. На відміну від змістових і процесуальних підходів, що акцентують увагу відповідно на потребах та когнітивних процесах, теорії поля зосереджуються на впливі соціального, культурного та організаційного контексту, у якому перебуває працівник. У межах цього підходу вважається, що поведінка формується під дією сукупності зовнішніх чинників, які створюють певне «поле» – систему стимулів, обмежень та очікувань [40, с. 2].

Теоретичним підґрунтям цього напрямку стала концепція К. Левіна, згідно з якою поведінка людини є функцією взаємодії особистості та середовища. Левін наголошував, що «поле» – це динамічна структура, яка включає всі чинники, що діють на індивіда в конкретний момент часу. Соціальні норми, груповий тиск, культура організації, стиль управління – усе це визначає схильність працівника до певної поведінки, зокрема й трудової активності [40, с. 5].

Важливий внесок у розвиток теорій поля зробив Д. Мак-Грегор, який у межах аналізу управлінських парадигм запропонував теорію X та теорію Y. Він визначив два підходи менеджерів до працівників:

- Теорія X виходить із припущення, що людина природно уникає праці, потребує суворого контролю, зовнішнього примусу та детального регламентування завдань. Таке бачення формує авторитарний стиль управління, що будує відповідне «поле» – жорстку систему контролю та обмежень.

- Теорія Y ґрунтується на протилежному уявленні: працівник здатний до самоконтролю, прагне творчості, розвитку та відповідальності. За такого підходу середовище, створене менеджером, є підтримувальним, орієнтованим на довіру, співучасть та самореалізацію [40, с. 4].

Обидві концепції демонструють, як саме управлінський стиль формує поле, яке або гальмує, або посилює мотивацію працівників.

Наступним кроком у розвитку теорій поля стала теорія Z В. Оучі, що поєднує американські підходи до менеджменту з японською корпоративною культурою. Теорія Z передбачає створення такого поля, у якому ключовими цінностями є: довіра між працівниками й керівництвом; стабільність зайнятості; групова відповідальність; ототожнення працівника з організацією; тривалі взаємини та спільне ухвалення рішень.

Цей підхід підкреслює значення соціального середовища, корпоративних традицій, колективізму та солідарності як чинників, що безпосередньо формують мотивацію [40, с. 4].

У більш широкому трактуванні теорії поля ґрунтуються на уявленні, що поведінка формується на перетині особистісних характеристик і структури соціального простору. У цьому контексті розглядається взаємодія індивіда з: соціальними умовами; корпоративною культурою; груповими нормами й ролями; статусними позиціями в колективі; організаційним середовищем та стилем керівництва. Таке трактування, що перегукується з підходами К. Левіна та сучасними соціологічними концепціями поля, підкреслює, що



мотивація виникає як результат сукупного впливу зовнішніх чинників, а зміна середовища може стати дієвим інструментом управління мотивацією персоналу [40, с. 5].

Отже, теорії поля розглядають мотивацію як динамічну реакцію працівника на соціальне та організаційне середовище.

Порівняння основних теорій мотивації дозволяє виявити їх ключові положення, переваги та недоліки, що відображено у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Порівняльна характеристика основних теорій мотивації

| № | Теорія / Автор                   | Основна ідея                                                           | Ключові мотиватори                                         | Значення для сучасного менеджменту                                               |
|---|----------------------------------|------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | А. Маслоу – Ієрархія потреб      | Людина прагне задовольняти потреби від нижчих до вищих                 | Фізіологічні, безпеки, соціальні, визнання, самореалізація | Дає основу для побудови системи стимулів, що враховує рівень розвитку працівника |
| 2 | К. Альдерфер – ERG               | Потреби існування, взаємозв'язків і зростання діють одночасно          | Existence, Relatedness, Growth                             | Забезпечує гнучкість мотиваційної системи                                        |
| 3 | Д. Мак-Клелланд – Набуті потреби | Мотивація формується під впливом досвіду                               | Влада, досягнення, приналежність                           | Допомагає у підборі керівників і створенні команд                                |
| 4 | Ф. Герцберг – Двофакторна        | Є гігієнічні й мотиваційні фактори                                     | Умови праці, зарплата, успіх, визнання                     | Орієнтує на розвиток внутрішніх стимулів                                         |
| 5 | В. Врум – Очікування             | Мотивація залежить від зв'язку між зусиллям, результатом і винагородою | Очікування, результат, цінність винагороди                 | Пояснює необхідність прозорості системи оцінки                                   |
| 6 | С. Адамс – Справедливість        | Людина порівнює винагороду з іншими                                    | Співвідношення «вклад – результат»                         | Важливість справедливості у системі оплати                                       |
| 7 | Портер–Лоулер – Модель           | Результативність формує задоволеність                                  | Зусилля, здібності, роль, винагорода                       | Підкреслює важливість зворотного зв'язку                                         |



## Продовження таблиці 1.1

|    |                                   |                                                |                                       |                                                       |
|----|-----------------------------------|------------------------------------------------|---------------------------------------|-------------------------------------------------------|
| 8  | Д. Мак-Грегор – Теорія X і Y      | Два підходи до людини в організації            | Примус / довіра                       | Формує різні стилі керівництва                        |
| 9  | В. Оучі – Теорія Z                | Синтез американського та японського підходів   | Довіра, стабільність, солідарність    | Сприяє розвитку корпоративної культури                |
| 10 | К. Левін, П. Бурдье – Теорія поля | Поведінка формується взаємодією із середовищем | Соціальні зв'язки, культура, контекст | Використовується у формуванні організаційного клімату |

*Джерело: побудовано автором на основі [12, 31, 34, 40].*

Отже, еволюція теорій мотивації демонструє поступовий перехід від механістичного до гуманістичного розуміння праці. Якщо класичні концепції зосереджувалися переважно на матеріальних стимулах, то сучасні підходи підкреслюють важливість емоційного залучення, самореалізації та гармонії між інтересами працівника і організації. Такий розвиток наукових поглядів створює підґрунтя для формування сучасних моделей мотивації персоналу, адаптованих до умов інноваційної економіки та корпоративної культури XXI століття.

### 1.3 Методи оцінювання ефективності системи мотивації персоналу

Оцінювання ефективності системи мотивації персоналу є одним із ключових елементів сучасного управління трудовими ресурсами. Воно забезпечує можливість не лише виявити сильні та слабкі сторони кадрової політики підприємства, але й визначити ступінь відповідності обраних інструментів мотивації стратегічним цілям організації. Ефективна система мотивації сприяє підвищенню продуктивності праці, зниженню плинності кадрів, покращенню соціально-психологічного клімату в колективі та зміцненню конкурентоспроможності підприємства. Водночас, без системного та обґрунтованого оцінювання неможливо своєчасно виявити проблеми, визначити пріоритети для вдосконалення та забезпечити об'єктивний зворотний зв'язок між працівниками й керівництвом.

Науковці визначають ефективність системи мотивації як співвідношення між досягнутими результатами діяльності працівників і витратами підприємства на утримання, розвиток та стимулювання персоналу [17, с. 27]. Тобто ефективність розглядається не лише з позиції економічного результату, а й з точки зору соціальної доцільності, рівня задоволеності працівників умовами праці та справедливістю винагороди. Збалансована система оцінювання має враховувати як кількісні показники продуктивності, так і якісні характеристики трудової поведінки та мотиваційного стану персоналу.

Процес оцінювання ефективності системи мотивації виконує кілька функцій. По-перше, *контрольну*, яка забезпечує перевірку відповідності фактичного стану мотиваційної системи встановленим стандартам та цілям організації. По-друге, *аналітичну*, що полягає у виявленні причин відхилень і проблем у функціонуванні системи стимулювання. По-третє, *регулюючу*, спрямовану на коригування управлінських рішень у сфері мотивації відповідно до отриманих результатів оцінювання. Завдяки комплексному підходу до аналізу ефективності формується основа для розроблення нових мотиваційних програм, спрямованих на досягнення більшої результативності діяльності працівників.

У науковій та практичній літературі виокремлюють три основні групи методів оцінювання ефективності системи мотивації: якісні (неформалізовані), експертні та кількісні (табл. 1.2) [17]. Кожна з цих груп має свої переваги та недоліки, а їх комбіноване використання дозволяє забезпечити всебічний і достовірний аналіз результативності мотиваційної системи.

Таблиця 1.2 – Класифікація методів оцінювання ефективності системи мотивації персоналу

| Група методів | Основні інструменти                       | Переваги                                     | Недоліки                                                 |
|---------------|-------------------------------------------|----------------------------------------------|----------------------------------------------------------|
| Якісні        | Інтерв'ю, опитування, аналіз відгуків     | Враховують емоційний стан і моральний клімат | Суб'єктивність, складність інтерпретації                 |
| Експертні     | Експертна оцінка за критеріями            | Незалежність суджень, системність            | Висока вартість, залежність від компетентності експертів |
| Кількісні     | Плинність кадрів, продуктивність, витрати | Об'єктивність, точність, порівнянність       | Не враховують психологічних чинників                     |

*Джерело: побудовано автором на основі [17].*

Якісні або неформалізовані методи ґрунтуються на спостереженнях, інтерв'ю, співбесідах, аналізі відгуків працівників та вивченні соціально-психологічного клімату в колективі [30]. Такі методи дають змогу визначити емоційне ставлення працівників до своєї роботи, рівень їхньої залученості, ступінь задоволеності умовами праці та справедливістю розподілу винагород. Результати якісних методів особливо важливі для виявлення моральних і психологічних аспектів мотивації, які не можна виміряти у кількісній формі. Разом із тим, основним недоліком таких підходів є їх суб'єктивність, адже отримані результати залежать від особистих оцінок, емоційного стану респондентів і кваліфікації дослідників, які проводять опитування чи інтерв'ю. Тому якісні методи доцільно поєднувати з кількісними, що підвищує достовірність висновків.

Експертні методи передбачають залучення компетентних фахівців для оцінювання стану системи мотивації за заздалегідь визначеними критеріями. [30]. До експертів можуть належати як внутрішні керівники підрозділів, так і зовнішні консультанти у сфері управління персоналом. Вони здійснюють аналіз мотиваційної політики підприємства, визначають її сильні та слабкі сторони, оцінюють рівень ефективності стимулів, справедливість розподілу премій, адекватність системи заохочень стратегічним цілям організації. Перевага експертних методів полягає у поєднанні аналітичного підходу з незалежною думкою професіоналів, що підвищує об'єктивність і точність



результатів. Недоліками таких методів є необхідність значних фінансових і часових витрат, а також залежність кінцевого висновку від компетентності залучених експертів.

Кількісні методи орієнтовані на використання об'єктивних статистичних та економічних показників, які характеризують діяльність персоналу [30]. До них належать: рівень продуктивності праці, коефіцієнт плинності кадрів, частота запізнень і прогулів, показники ефективності використання робочого часу, середній розмір заробітної плати та її частка у структурі витрат підприємства, економічна віддача від витрат на стимулювання персоналу. Перевагою кількісних методів є їхня точність, об'єктивність і можливість порівняння результатів у динаміці. Разом з тим, вони не враховують психологічних і соціальних чинників, які часто мають вирішальне значення у формуванні трудової мотивації. Тому кількісні показники доцільно використовувати у поєднанні з якісними методами аналізу.

Для забезпечення повноти оцінювання доцільно застосовувати комплексний підхід, який передбачає поєднання всіх зазначених груп методів. Зокрема, кількісні показники можуть бути доповнені результатами експертного аналізу та якісних досліджень задоволеності персоналу. Такий підхід дозволяє створити інтегральний індекс ефективності системи мотивації, що включає економічні, соціальні та організаційні складові. Економічна ефективність визначається як співвідношення результатів діяльності працівників до витрат на їх стимулювання; соціальна – як рівень задоволеності персоналу умовами праці та справедливістю винагороди; організаційна – як ступінь узгодженості інтересів працівників із цілями підприємства.

Одним із практичних методів оцінювання є бенчмаркінг, який полягає у порівнянні показників ефективності кадрових програм із результатами аналогічних підприємств галузі [17]. Такий підхід дозволяє визначити конкурентні переваги та слабкі сторони системи мотивації підприємства, а також запозичити успішні практики управління персоналом. Особливу увагу

при цьому приділяють економічним показникам, рівню плинності кадрів, продуктивності праці, витратам на персонал і загальному рівню задоволеності працівників.

Важливими критеріями оцінювання ефективності діяльності підрозділів з управління персоналом є економічна результативність кадрових програм, відповідність кадрового складу виробничим вимогам, рівень задоволеності працівників, а також непрямі індикатори – плинність кадрів, абсентеїзм та дисциплінарні порушення [17]. Таким чином, ефективність системи мотивації персоналу повинна оцінюватися не лише через фінансові результати, але й через соціальні та поведінкові індикатори.

Особливе значення у процесі оцінювання має врахування законів соціальної психології, зокрема закону соціальної оцінки, закону соціального порівняння та дії механізму «Я-обліку» [17]. Це означає, що працівники сприймають систему мотивації не лише як інструмент отримання матеріальних благ, а й як прояв справедливості, визнання їхнього внеску, можливості самореалізації та професійного зростання. Тому система оцінювання має враховувати психологічні аспекти взаємодії між керівництвом і працівниками, а результати оцінювання повинні бути максимально прозорими та зрозумілими для всіх учасників процесу.

Оцінювання ефективності системи мотивації також виконує важливу моральну функцію, оскільки створює у працівників відчуття відповідальності за результати власної діяльності, сприяє формуванню довіри до управлінських рішень і підвищує рівень організаційної культури [17]. Прозора та системна процедура оцінювання допомагає уникнути упередженості у прийнятті рішень щодо преміювання чи кар'єрного просування, що позитивно впливає на загальну ефективність трудових відносин.

У наукових дослідженнях підкреслюється, що різноманітність форм прояву мотивації ускладнює процес оцінювання та потребує комплексного підходу до аналізу результатів [24, с. 352]. Для подолання цих обмежень пропонується використання методик інтегральної оцінки, які передбачають

нормування показників, визначення еталонних значень і розрахунок узагальнених індексів. Ефективним є застосування психологічних тестів «Мотиваційний профіль» та «Ступінь задоволеності мотиваційних потреб працівника», що дає змогу визначити значущість окремих мотивів, ступінь їх задоволення та мотиваційний потенціал працівника [24, с. 354–357]. Отримані результати формують діаграму мотиваційного профілю, яка дозволяє менеджерам адаптувати систему стимулювання до індивідуальних потреб персоналу.

Сучасною тенденцією у сфері управління персоналом є впровадження мотиваційного моніторингу, який являє собою цілісну систему безперервного спостереження й контролю за станом мотивації персоналу з метою своєчасної адаптації мотиваційних механізмів до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства [9, с. 1]. Мотиваційний моніторинг дозволяє оперативно реагувати на зміни в потребах працівників, виявляти причини зниження мотивації та запобігати небажаним тенденціям у трудовій поведінці. Його впровадження забезпечує підвищення стабільності кадрового складу, оптимізацію витрат на персонал та покращення загальних результатів діяльності підприємства.

Отже, оцінювання ефективності системи мотивації персоналу є складним і багатовимірним процесом, який потребує використання комплексу взаємодоповнюючих методів. Найбільш доцільним є інтегрований підхід, що поєднує кількісні, якісні та експертні методи, дозволяючи отримати об'єктивну та всебічну інформацію про стан мотивації працівників. Результати оцінювання повинні стати підґрунтям для подальшого вдосконалення системи мотивації, її адаптації до стратегічних цілей підприємства та потреб персоналу. Від рівня наукового обґрунтування і практичної реалізації цього процесу значною мірою залежить ефективність діяльності організації загалом.



## Висновки до розділу 1

У першому розділі здійснено теоретичне узагальнення сутності мотивації персоналу та її ролі в системі управління організацією. Висвітлено еволюцію наукових підходів до мотивації, класифікацію основних теорій, а також сучасні методи оцінювання ефективності мотиваційних систем.

Аналіз теорій мотивації показав перехід від домінування матеріальних стимулів до визнання вагомості психологічних і соціальних чинників трудової поведінки. Змістові теорії (А. Маслоу, К. Альдерфер, Д. Мак-Клелланд, Ф. Герцберг) окреслили структуру потреб працівників і вплив їх задоволення на результативність роботи. Процесуальні теорії (В. Врум, Дж. Адамс, Портер–Лоулер) підкреслили важливість очікувань, справедливості та взаємозв'язку між зусиллями, результатами й винагородою. Підходи теорій поля посилили увагу до організаційної культури, умов праці та соціальних взаємин.

Узагальнення наукових поглядів дає змогу стверджувати, що ефективна мотивація поєднує матеріальні й нематеріальні стимули, забезпечує можливості для професійного розвитку, визнання досягнень і формування позитивного психологічного клімату.

Важливим компонентом мотиваційного менеджменту є оцінювання ефективності мотиваційної системи. Виділено три групи методів: якісні, експертні й кількісні. Їх комплексне застосування забезпечує всебічний аналіз результативності кадрових рішень і дає змогу своєчасно коригувати мотиваційну політику.

Окрему увагу приділено мотиваційному моніторингу як інструменту постійного аналізу змін у потребах і задоволеності персоналу.

Отже, теоретичні напрацювання розділу формують методичну основу для подальшого практичного дослідження системи мотивації персоналу на підприємстві ТОВ-НВП «Аргон» та визначення напрямів її удосконалення.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТОВ-НВП «АРГОН»

#### 2.1 Загальна характеристика діяльності підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю – Науково-виробниче підприємство «Аргон» (далі – ТОВ-НВП «Аргон») є одним із провідних учасників роздрібного ринку Вінницької області та суміжних регіонів України. Підприємство засноване 29 вересня 1998 року та зареєстроване в Україні під кодом ЄДРПОУ 13323704. Юридична адреса: м. Вінниця, вул. Ширшова, буд. 31. Організаційно-правова форма – товариство з обмеженою відповідальністю, форма власності – приватна. Засновниками виступають одна юридична та одна фізична особа. Розмір статутного капіталу на момент створення становив 833 027 грн. Керівництво підприємством здійснює директор Третяк Олександр Олександрович, який відповідає за стратегічне управління, координацію діяльності та контроль реалізації основних напрямів розвитку.

Відповідно до класифікатора видів економічної діяльності (КВЕД), основним видом діяльності є роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах, переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами (47.11). Саме цей напрям формує найбільшу частку доходів підприємства й визначає його стратегічне позиціонування на регіональному ринку. Водночас ТОВ-НВП «Аргон» активно розвиває й додаткові напрями, серед яких:

- неспеціалізована оптова торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами (46.39);
- діяльність у сфері ресторанного господарства та мобільного харчування (56.10), а також обслуговування напоями (56.30);
- надання в оренду та експлуатацію нерухомого майна (68.20);
- рекламні послуги (73.11) і дослідження ринку та виявлення громадської думки (73.20).

Підприємство функціонує відповідно до чинного законодавства України, перебуває на загальній системі оподаткування та є платником податку на додану вартість, що забезпечує прозорість діяльності, дотримання норм фінансової звітності та державного контролю. Такий підхід сприяє підвищенню рівня довіри з боку партнерів, постачальників і споживачів.

Діяльність ТОВ-НВП «Аргон» спрямована на реалізацію комплексу стратегічних цілей, серед яких ключовими є задоволення потреб населення у якісних товарах першої необхідності, формування сучасного рівня торговельного обслуговування, забезпечення стабільності продовольчого ринку та підвищення ефективності господарської діяльності шляхом упровадження інноваційних рішень. Таким чином, підприємство поєднує економічну та соціальну функції, виступаючи важливим елементом інфраструктури регіональної економіки.

Історія розвитку ТОВ-НВП «Аргон» відображає етапи становлення українського бізнесу в умовах переходу до ринкової економіки. Початково діяльність здійснювалась через невеликі торговельні точки у місті Вінниці. Уже на початку 2000-х років компанія відкрила перші супермаркети самообслуговування, що дало змогу розширити клієнтську базу та підвищити ефективність продажів. У 2009 році підприємство розпочало регіональну експансію, відкривши торговельні об'єкти у районних центрах області. Надалі підприємство диверсифікувало види діяльності, розвиваючи оптову торгівлю, ресторанний бізнес, мобільне харчування, оренду нерухомості та маркетингові послуги. Така багатопрофільність забезпечила стійкість бізнес-моделі та дозволила компенсувати сезонні та ринкові коливання.

Станом на 2025 рік підприємство об'єднує 37 торговельних об'єктів, з яких два працюють у форматі гіпермаркетів. Географія охоплює м. Вінницю, 13 районних центрів області (Калинівка, Козятин, Жмеринка, Бар, Бершадь, Літин, Тульчин, Могилів-Подільський тощо), а також окремі міста Хмельницької та Житомирської областей. Таким чином, ТОВ-НВП «Аргон» є



регіональним лідером, що забезпечує значну частку роздрібного товарообігу на Поділлі.

Фінансово-економічна діяльність підприємства характеризується стабільним зростанням. За даними фінансової звітності за 2022–2024 роки, спостерігається позитивна динаміка доходів, активів і чисельності персоналу (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Динаміка основних фінансових показників діяльності ТОВ-НВП «Аргон»

| Показник                    | 2022      | 2023      | 2024      |
|-----------------------------|-----------|-----------|-----------|
| Чистий дохід, тис. грн      | 2 675 140 | 3 289 966 | 3 987 589 |
| Чистий прибуток, тис. грн   | 54 232    | 20 253    | 65 458    |
| Активи, тис. грн            | 490 315   | 822 611   | 925 034   |
| Зобов'язання, тис. грн      | 396 322   | 635 657   | 679 552   |
| Кількість працівників, осіб | 1 412     | 1 575     | 1 693     |

*Джерело: побудовано автором на основі фінансової звітності ТОВ-НВП «Аргон»*

Аналіз даних таблиці засвідчує, що у 2024 році дохід підприємства зріс на 49 % порівняно з 2022 роком, що свідчить про ефективність управління продажами та розвиток мережі. Незважаючи на коливання чистого прибутку, спостерігається позитивна тенденція його зростання після кризового 2023 року. Збільшення активів і чисельності персоналу підтверджує стабільність та поступовий розвиток підприємства.

Станом на сьогодні ТОВ-НВП «Аргон» перебуває на стадії зрілості життєвого циклу. Підприємство має сталу управлінську структуру, розгалужену інфраструктуру та сформований імідж надійного партнера. Водночас компанія продовжує активно інвестувати в інновації, розвиток електронної комерції, удосконалення логістики та автоматизацію процесів, що забезпечує потенціал для подальшого зростання.

Ринок, на якому діє підприємство, характеризується високим рівнем конкуренції. Він поєднує риси олігополістичної та монополістичної конкуренції, де поряд із національними мережами («АТБ», «Сільпо») функціонують локальні торговельні оператори. Основними конкурентними перевагами ТОВ-НВП «Аргон» є гнучкість цінової політики, локальна орієнтація, близькість торговельних точок до споживачів і швидке реагування

на зміни попиту. Аналіз конкурентного середовища здійснено за моделлю М. Портера (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Аналіз конкурентного середовища за моделлю Портера

| Фактор                             | Рівень впливу | Характеристика                                                |
|------------------------------------|---------------|---------------------------------------------------------------|
| Конкуренція серед існуючих гравців | Висока        | Ринок насичений, активна боротьба за споживача.               |
| Загроза нових учасників            | Середня       | Бар'єри входу значні, але подоланні для локальних операторів. |
| Сила покупців                      | Висока        | Споживачі легко змінюють торгові точки.                       |
| Сила постачальників                | Середня       | Висока залежність від стабільності поставок.                  |
| Загроза товарів-замінників         | Середня       | Онлайн-доставка та фермерські ринки створюють альтернативи.   |

*Джерело: побудовано автором за даними ТОВ-НВП «Аргон»*

Результати свідчать, що ключовими факторами успіху підприємства є якість товарів, клієнтоорієнтованість і адаптивність бізнес-моделі до мінливих умов ринку. Висока конкуренція потребує постійного вдосконалення маркетингових стратегій і системи мотивації персоналу, адже саме людський капітал визначає якість обслуговування споживачів.

Взаємодія із зовнішнім середовищем має системний характер (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Зовнішнє середовище та основні напрями взаємодії ТОВ-НВП «Аргон»

| Суб'єкт взаємодії    | Характеристика                                                     |
|----------------------|--------------------------------------------------------------------|
| Постачальники        | Українські виробники, імпортери, локальні фермерські господарства. |
| Споживачі            | Фізичні особи, установи, організації.                              |
| Фінансові установи   | Банки-партнери, що надають кредити для розвитку бізнесу.           |
| Державні органи      | Податкові, контролюючі, органи місцевого самоврядування.           |
| Соціальні ініціативи | Підтримка спорту, благодійність, соціальні програми.               |

*Джерело: побудовано автором за даними ТОВ-НВП «Аргон»*

Розвинена мережа зовнішніх зв'язків забезпечує підприємству стабільність ресурсного забезпечення, фінансову стійкість і позитивну ділову репутацію. Зокрема, участь у соціальних проєктах і благодійних ініціативах підвищує рівень корпоративної відповідальності та довіру з боку місцевої громади.

У 2022 році ТОВ-НВП «Аргон» здобуло перше місце у номінації «Супермаркет» конкурсу «Народний бренд» м. Вінниці, що свідчить про

визнання компанії серед споживачів. Підприємство постійно вдосконалює програми лояльності, розвиває інформаційні системи управління й автоматизації обліку, що сприяє підвищенню ефективності операційних процесів.

Загалом ТОВ-НВП «Аргон» є стабільним, динамічно розвинутим підприємством із диверсифікованою діяльністю, потужною матеріально-технічною базою, кваліфікованим персоналом і значним потенціалом для подальшого зростання. Його діяльність характеризується високим рівнем соціальної відповідальності, інноваційністю та гнучкістю, що дозволяє підтримувати конкурентоспроможність у складних економічних умовах.

## **2.2 Діагностика чинної системи мотивації персоналу ТОВ-НВП «Аргон»**

Ефективна система мотивації персоналу є ключовим чинником забезпечення стабільності функціонування підприємства, підвищення його конкурентоспроможності та досягнення стратегічних цілей. В умовах воєнного стану, економічної турбулентності та дефіциту кваліфікованих кадрів питання удосконалення мотиваційної політики набуває особливої значущості. Для підприємств торговельної галузі, зокрема для ТОВ-НВП «Аргон», воно є вирішальним з огляду на велику чисельність персоналу, високу динаміку ринку праці та необхідність утримання клієнтської лояльності через стабільну роботу працівників.

ТОВ-НВП «Аргон» – це розгалужене торговельно-виробниче підприємство, що налічує понад 1,6 тис. працівників. Кадрова структура характеризується переважанням працівників торговельного профілю: продавців, касирів, вантажників і комірників (понад 80 % штату). Частка адміністративного персоналу становить близько 7 %, а технічних працівників – 13 %. Значну частку персоналу складають жінки, більшість з яких мають середню спеціальну освіту. При цьому спостерігається поєднання досвідчених



працівників зі стажем понад 5 років та нових співробітників, що зумовлено розширенням мережі. Така структура потребує різнорівневих мотиваційних інструментів – від стабілізуючих для утримання кадрів до адаптаційних для нових працівників.

Система мотивації персоналу ТОВ-НВП «Аргон» включає поєднання матеріальних та нематеріальних стимулів. Матеріальна складова охоплює заробітну плату, премії, надбавки, доплати, соціальні пільги та гарантії. Нематеріальна – розвиток корпоративної культури, навчання, наставництво, кадровий резерв, моральне заохочення. Водночас організаційні аспекти системи передбачають регламентацію трудових взаємин, розподіл обов’язків, структуру управління та комунікаційні механізми.

Для оцінки ефективності мотиваційної політики було узагальнено основні інструменти стимулювання (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Основні елементи системи мотивації ТОВ-НВП «Аргон»

| Група мотивації | Інструменти                               | Особливості застосування                                | Ефективність                    |
|-----------------|-------------------------------------------|---------------------------------------------------------|---------------------------------|
| Матеріальна     | Зарплата (погодинна, відрядно-преміальна) | Відповідає кваліфікації, але не завжди результативності | Стабільна, проте малогнучка     |
|                 | Премії та бонуси                          | Залежність від показників діяльності часткова           | Середня                         |
|                 | Соціальні гарантії                        | Медичні відпустки, підтримка сімей, дні донора          | Висока                          |
| Нематеріальна   | Навчання та кар’єрний розвиток            | Внутрішні тренінги, зовнішні курси                      | Висока для активних працівників |
|                 | Корпоративна культура                     | Девіз «Щасливий працівник – задоволений покупець»       | Позитивний вплив                |
|                 | Визнання, залучення до управління         | Моральні заохочення, участь у прийнятті рішень          | Обмежене використання           |

Джерело: побудовано автором за даними ТОВ-НВП «Аргон»

Результати свідчать, що підприємство приділяє значну увагу соціальним гарантіям і стабільності виплат, однак недостатньо використовує потенціал нематеріальної мотивації. Формалізовані механізми визнання досягнень, участі у прийнятті рішень і внутрішнього кар’єрного просування потребують розвитку.

Матеріальна складова є традиційно ключовою для працівників торговельного сектору. Аналіз фонду оплати праці ТОВ-НВП «Аргон» за 2022–2024 рр. засвідчив стабільне зростання виплат (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Динаміка витрат на оплату праці ТОВ-НВП «Аргон»

| Показник                          | 2022    | 2023    | 2024    |
|-----------------------------------|---------|---------|---------|
| Витрати на оплату праці, тис. грн | 175 218 | 238 080 | 343 144 |
| Темп зростання, %                 | –       | 135,9   | 144,1   |
| Питома вага у витратах, %         | 23,0    | 24,0    | 27,7    |

*Джерело: побудовано автором на основі фінансової звітності ТОВ-НВП «Аргон»*

Як свідчить динаміка, фонд оплати праці зріс майже вдвічі. Водночас питома вага витрат на оплату праці залишається в межах 26–28 %, що вказує на збалансовану фінансову політику. Проте відносний рівень заробітних плат поступається конкурентам («АТБ», «Сільпо»), що знижує привабливість роботодавця для молодих фахівців.

Високий рівень плинності кадрів є одним із головних викликів для торговельних підприємств. У ТОВ-НВП «Аргон» цей показник упродовж 2022–2024 рр. утримувався на рівні 18–20 %, що перевищує оптимальні межі для галузі (10–12 %).

Таблиця 2.6 – Плинність кадрів у ТОВ-НВП «Аргон»

| Показник                           | 2022  | 2023  | 2024  |
|------------------------------------|-------|-------|-------|
| Середньооблікова чисельність, осіб | 1 412 | 1 575 | 1 693 |
| Звільнено, осіб                    | 270   | 305   | 320   |
| Рівень плинності, %                | 19,1  | 19,4  | 18,9  |

*Джерело: побудовано автором за даними ТОВ-НВП «Аргон»*

Найчастіше причинами звільнень є низький рівень заробітної плати, відсутність кар’єрних можливостей та психологічна втома від інтенсивного графіка. Це підтверджує необхідність розвитку нематеріальних інструментів, спрямованих на підвищення задоволеності роботою.

Для визначення рівня задоволеності працівників проведено внутрішнє анкетування. Його результати подано в табл. 2.7.

Таблиця 2.7 – Оцінка працівниками ефективності мотиваційних заходів,  
%

| Інструмент              | Повністю задоволені | Частково задоволені | Незадоволені |
|-------------------------|---------------------|---------------------|--------------|
| Рівень заробітної плати | 34                  | 46                  | 20           |
| Преміювання             | 42                  | 38                  | 20           |
| Соціальні гарантії      | 58                  | 31                  | 11           |
| Навчання і розвиток     | 44                  | 37                  | 19           |
| Кар'єрні можливості     | 29                  | 45                  | 26           |
| Корпоративна культура   | 51                  | 36                  | 13           |

Джерело: побудовано автором за даними ТОВ-НВП «Аргон»

Як видно з даних, найвищу оцінку отримали соціальні гарантії та корпоративна культура, тоді як найнижчу – кар'єрні можливості. Це свідчить про потребу у створенні прозорої системи внутрішнього просування, а також у розробці індивідуальних планів розвитку для працівників.

Для комплексної оцінки результатів дослідження проведено SWOT-аналіз (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 – SWOT-аналіз системи мотивації персоналу ТОВ-НВП «Аргон»

| Сильні сторони (S)                                                                 | Слабкі сторони (W)                                                                    |
|------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| Стабільність виплат, соціальні гарантії, позитивна корпоративна культура, тренінги | Обмежені можливості кар'єрного зростання, низький рівень зарплат, слабка HR-аналітика |
| Можливості (O)                                                                     | Загрози (T)                                                                           |
| Впровадження HRM-систем, автоматизація KPI, розвиток програм лояльності            | Конкуренція за персонал, інфляційний тиск, трудова міграція, емоційне вигорання       |

Джерело: побудовано автором за даними ТОВ-НВП «Аргон»

SWOT-аналіз показав, що головною перевагою є соціальна стабільність, але ключовими слабкостями залишаються недостатня диференціація винагороди та слабкий розвиток кар'єрних механізмів. Потенціал вдосконалення полягає у цифровізації HR-процесів, автоматизації оцінки результатів і впровадженні програм розвитку персоналу.

Порівняння з великими торговельними мережами підтвердило відставання «Аргону» у використанні сучасних мотиваційних інструментів.



Таблиця 2.9 – Порівняльна характеристика мотиваційних систем конкурентів

| <b>Критерій</b>       | <b>«АТБ»</b>      | <b>«Сільпо»</b>          | <b>«Аргон»</b> |
|-----------------------|-------------------|--------------------------|----------------|
| Рівень зарплати       | Вищий за середній | Вищий за середній        | Середній       |
| Премії                | КРІ-бонуси        | КРІ + «емоційний сервіс» | Планові премії |
| Кар'єрне зростання    | Високе            | Високе                   | Обмежене       |
| Навчання              | Власна академія   | Корпоративні програми    | Тренінги       |
| Корпоративна культура | Середня           | Розвинена                | Помірна        |

*Джерело: побудовано автором*

У конкурентів спостерігається системне застосування HRM-платформ і КРІ-моделей оцінювання, що дає змогу точно відстежувати ефективність працівників і формувати справедливую систему винагород. Для «Аргону» доцільним є впровадження подібних механізмів з адаптацією до специфіки підприємства.

Проведений аналіз дозволяє зробити висновок, що система мотивації персоналу ТОВ-НВП «Аргон» має стабільний, але традиційний характер. Вона забезпечує соціальну захищеність працівників і стабільність виплат, проте її ефективність обмежується недостатньою диференціацією стимулів і слабким розвитком нематеріальної складової. Основними проблемами залишаються високий рівень плинності кадрів, недостатня автоматизація процесів управління персоналом, низький рівень зарплати у порівнянні з конкурентами та відсутність прозорої системи кар'єрного росту.

Водночас підприємство має значний потенціал для розвитку: воно може зміцнити систему мотивації через впровадження HR-аналітики, електронних систем оцінювання результативності, програм підвищення кваліфікації, розширення практик визнання досягнень і розвиток культури командної взаємодії. Рациональне поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, орієнтація на розвиток компетенцій і залучення працівників до управлінських процесів сприятимуть підвищенню їх лояльності та ефективності праці.

Таким чином, удосконалення системи мотивації ТОВ-НВП «Аргон» має базуватися на принципах стратегічного управління людськими ресурсами, що

забезпечить стійкість підприємства в умовах ринкової та соціально-економічної нестабільності.

### **2.3 Оцінка ефективності діючих мотиваційних заходів та виявлення проблем**

Ефективність діючої системи мотивації персоналу є ключовим чинником стабільного функціонування підприємства та досягнення його стратегічних цілей. На ТОВ-НВП «Аргон» система стимулювання працівників сформована переважно на поєднанні матеріальних і нематеріальних чинників, проте її структура залишається недостатньо гнучкою та потребує адаптації до сучасних викликів ринку праці. Проведена оцінка дозволяє виявити рівень результативності існуючих заходів, визначити чинники, що знижують їх ефективність, і сформулювати напрями вдосконалення.

Перш за все, необхідно відзначити, що основою діючої системи мотивації на підприємстві є заробітна плата, що включає тарифну частину, доплати та премії. Такий підхід відповідає класичній системі матеріального стимулювання, яка передбачає безпосередню залежність оплати праці від виконання встановлених норм і показників. Однак аналіз показав, що ця модель не завжди сприяє підвищенню продуктивності праці, оскільки не враховує індивідуальні потреби, особистісні цінності працівників і їхню мотивацію до професійного зростання.

За результатами аналізу звітних даних, протягом 2022–2024 рр. підприємство демонструє стабільну позитивну динаміку фінансових показників: активи зросли з 490 315 тис. грн у 2022 р. до 925 034 тис. грн у 2024 р., а частка основних засобів у активах збільшилась з 35,7 % до 49,1 %. Такі тенденції свідчать про розширення виробничої бази та підвищення капіталоємності. Проте ці успіхи не повною мірою корелюють із показниками ефективності персоналу, зокрема з рівнем плинності кадрів, продуктивності праці та залученості працівників.

Для комплексної оцінки ефективності мотиваційних заходів було застосовано як кількісні, так і якісні методи. Кількісна оцінка базувалася на аналізі економічних показників, які відображають результативність використання трудового потенціалу, зокрема: рівня продуктивності праці, коефіцієнта плинності кадрів, рівня абсентеїзму та співвідношення темпів росту заробітної плати й виробітку. Якісна оцінка здійснювалася шляхом анкетування працівників, що дозволило визначити рівень їх задоволеності умовами праці, системою винагород, можливостями професійного розвитку та корпоративним кліматом.

Аналіз опитувань показав, що близько 62 % працівників загалом задоволені своєю заробітною платою, проте 28 % зазначають, що її рівень не відповідає обсягу та складності виконуваної роботи. Близько 45 % респондентів відзначили відсутність чіткої системи преміювання, яка б була прозорою та зрозумілою для всіх категорій персоналу. Це свідчить про низьку диференціацію винагороди залежно від індивідуальних результатів, що може знижувати мотивацію до підвищення особистої ефективності.

Важливим аспектом оцінювання є визначення рівня залученості працівників у діяльність підприємства. За результатами внутрішнього аналізу, близько 35 % працівників виявляють високий рівень ініціативності та прагнення до вдосконалення процесів, 47 % – демонструють середній рівень активності, тоді як 18 % залишаються пасивними. Таке співвідношення свідчить про наявність потенціалу для розвитку системи нематеріальної мотивації, яка б забезпечувала зростання внутрішньої зацікавленості персоналу у досягненні цілей підприємства.

Варто зазначити, що система преміювання на ТОВ-НВП «Аргон» має як індивідуальний, так і колективний характер. Основні премії нараховуються за виконання виробничих планів, дотримання термінів та якість продукції. Разом з тим, у більшості випадків розмір премії встановлюється адміністративно, без чіткої прив'язки до показників ефективності праці кожного працівника. Така



практика знижує роль преміальних виплат як мотиватора та призводить до сприйняття їх як гарантованої частини заробітку.

Нематеріальні стимули застосовуються епізодично. Серед них варто відзначити моральне заохочення у формі подяк, грамот, публічного визнання досягнень працівників під час корпоративних заходів. Однак ці інструменти не мають системного характеру та не інтегровані у загальну політику управління персоналом. Відсутність чіткої системи кар'єрного зростання та механізмів внутрішнього навчання також знижує мотиваційний потенціал персоналу, особливо серед молодих спеціалістів.

Результати економічного аналізу ефективності використання трудових ресурсів представлено у таблиці 2.10.

Таблиця 2.10 – Динаміка основних показників ефективності використання персоналу ТОВ-НВП «Аргон» у 2022–2024 рр.

| Показник                                               | 2022      | 2023      | 2024      |
|--------------------------------------------------------|-----------|-----------|-----------|
| Середньооблікова чисельність персоналу, осіб           | 1412      | 1575      | 1693      |
| Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн        | 2 675 140 | 3 289 966 | 3 987 589 |
| Витрати на оплату праці, тис. грн                      | 175 218   | 238 080   | 343 144   |
| Продуктивність праці (дохід на 1 працівника), тис. грн | 1 894,6   | 2 088,9   | 2 355,3   |
| Питома вага витрат на оплату праці у доході, %         | 6,55      | 7,24      | 8,61      |

*Джерело: побудовано автором за даними ТОВ-НВП «Аргон»*

Дані таблиці засвідчують поступове покращення ефективності використання персоналу ТОВ-НВП «Аргон» у 2022–2024 рр. Так, продуктивність праці зросла з 1 894,6 тис. грн на одного працівника у 2022 р. до 2 355,3 тис. грн у 2024 р., тобто на 24,3 %. Це свідчить про підвищення результативності діяльності персоналу та оптимізацію трудових процесів.

Разом з тим, витрати на оплату праці демонструють ще більш інтенсивну динаміку: їх питома вага у доході підприємства зросла з 6,55 % до 8,61 %, що перевищує темпи зростання продуктивності. Така тенденція вказує на збільшення навантаження фонду оплати праці на фінансовий результат, що може свідчити про зниження економічної віддачі від стимулювання персоналу.

Для наочності на рис. 2.1 представлено порівняльну динаміку темпів росту продуктивності праці та витрат на оплату праці на підприємстві.

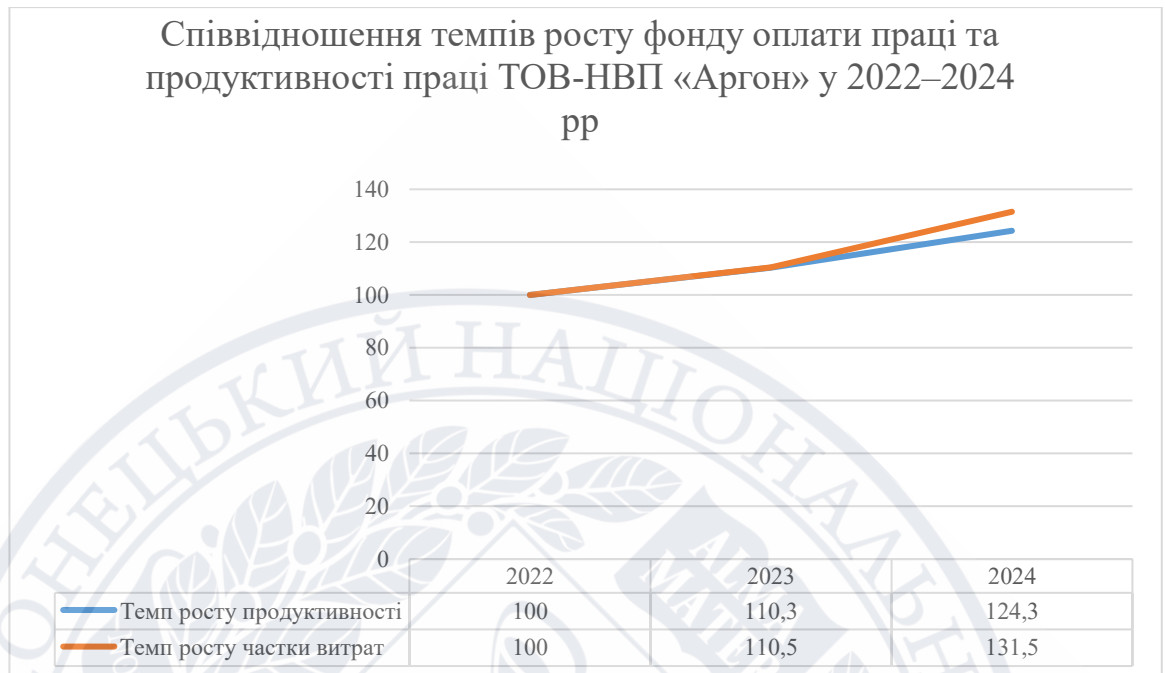


Рисунок 2.1 – Співвідношення темпів росту фонду оплати праці та продуктивності праці ТОВ-НВП «Аргон» у 2022–2024 рр.

*Джерело: побудовано автором*

З рисунка видно, що зростання фонду оплати праці випереджає підвищення продуктивності праці, що свідчить про недостатню ефективність чинних стимулів. Така ситуація може бути наслідком формального підходу до преміювання та відсутності чітких КРІ для різних посадових категорій.

Виявлені проблеми у системі мотивації ТОВ-НВП «Аргон» можна згрупувати за кількома напрямками:

1. Недостатня прозорість і гнучкість матеріального стимулювання. Система преміювання є складною для розуміння працівниками, що знижує довіру до управлінських рішень.

2. Відсутність системності у нематеріальному стимулюванні. Підприємство не має чіткої політики морального заохочення, кар'єрного розвитку та професійного навчання.

3. Низька залученість персоналу у прийняття рішень. Працівники не відчують достатнього впливу на результати діяльності підприємства, що послаблює внутрішню мотивацію.

4. Недостатній зворотний зв'язок між керівництвом і працівниками. Регулярне оцінювання ефективності праці проводиться рідко, результати не обговорюються публічно, що знижує можливість самовдосконалення персоналу.

5. Обмеженість соціальних стимулів. Наявні соціальні пільги не відповідають сучасним очікуванням працівників (зокрема, відсутність гнучкого графіка, компенсацій за навчання або медичного страхування).

Оцінка ефективності діючих мотиваційних заходів також показала, що підприємство не проводить системного моніторингу стану мотивації персоналу. Відсутність регулярного збору та аналізу даних про задоволеність працівників, їхні потреби та очікування обмежує можливість своєчасного реагування на зміни. У сучасних умовах доцільним є впровадження системи мотиваційного моніторингу, що дозволить здійснювати постійний контроль рівня залученості персоналу та своєчасно адаптувати стимулюючі механізми.

У контексті стратегічного управління персоналом виявлені проблеми свідчать про необхідність перегляду пріоритетів мотиваційної політики ТОВ-НВП «Аргон». Зокрема, доцільним є перехід від переважно матеріального до комплексного підходу, який поєднує фінансові, соціальні, організаційні та психологічні стимули. Важливим напрямом удосконалення є також розроблення індивідуальних планів розвитку для працівників, що дозволить підвищити їхню професійну зацікавленість і лояльність до підприємства.

Узагальнюючи результати оцінювання, можна зробити висновок, що діюча система мотивації персоналу ТОВ-НВП «Аргон» забезпечує відносно стабільний рівень трудової активності, але не повною мірою реалізує свій потенціал щодо підвищення ефективності праці. Основні проблеми полягають у відсутності прозорої системи преміювання, слабкому розвитку



нематеріальних стимулів і недостатній комунікації між керівництвом і працівниками.

Подальші дослідження мають бути спрямовані на розроблення удосконаленої системи мотивації, яка поєднуватиме матеріальні та нематеріальні інструменти, забезпечуючи баланс між інтересами підприємства та потребами його персоналу. Ефективна мотиваційна політика має стати невід’ємною частиною загальної стратегії розвитку ТОВ-НВП «Аргон» і сприяти формуванню конкурентоспроможного кадрового потенціалу.

## **Висновки до розділу 2**

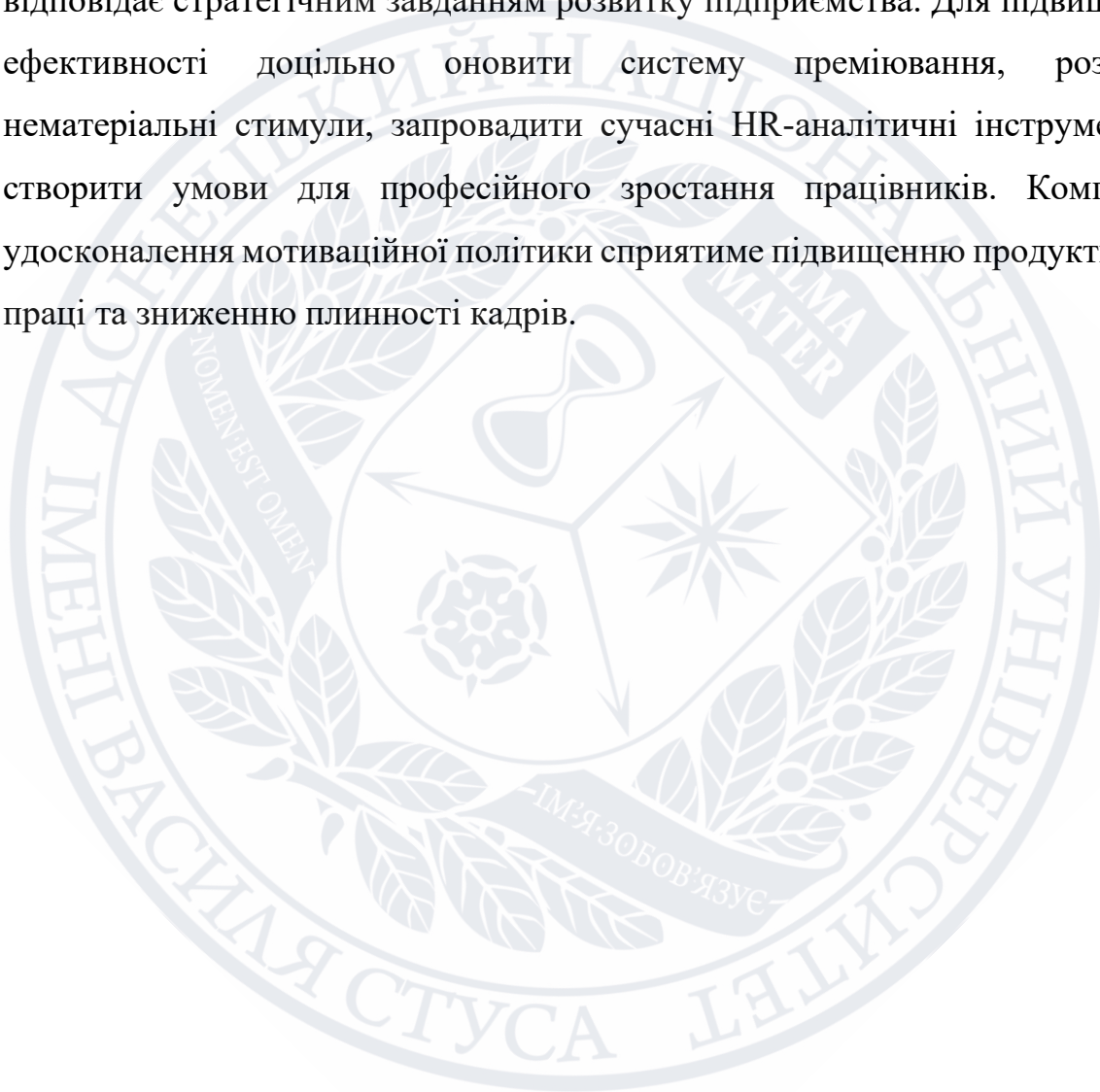
Проведений аналіз системи мотивації персоналу ТОВ-НВП «Аргон» дав змогу оцінити сучасний стан мотиваційної політики та визначити чинники, що впливають на результативність праці. Встановлено, що система мотивації має комбінований характер, проте матеріальні стимули, зокрема заробітна платня й преміювання, потребують удосконалення. Темпи зростання заробітної плати не завжди відповідають продуктивності праці, а система преміювання недостатньо пов’язана з результативністю та прозорими критеріями.

Динаміка фонду оплати праці за 2022–2024 рр. засвідчує його поступове збільшення, однак рівень заробітної плати залишається менш конкурентним порівняно з основними роботодавцями галузі. Нематеріальні стимули, хоча й представлені програмами навчання, наставництва та підтримкою корпоративної культури, не формують цілісної системи. Результати опитування працівників вказують на потребу у більшій кількості можливостей професійного розвитку, чітких траєкторій кар’єрного зростання та регулярному зворотному зв’язку з керівництвом.

Рівень плинності кадрів протягом останніх років утримується на рівні 18–20 %, що перевищує оптимальні галузеві показники. Це підтверджує наявність проблем, пов’язаних із недостатньою конкурентністю оплати праці та обмеженим використанням нематеріальних стимулів. SWOT-аналіз виявив

сильні сторони системи мотивації – стабільність виплат, соціальні гарантії, корпоративну культуру та навчальні програми, а також її слабкі місця, серед яких низька конкурентність заробітної плати, відсутність сучасних HRM-технологій та високий рівень плинності кадрів.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що чинна система мотивації забезпечує базову стабільність роботи персоналу, але не повною мірою відповідає стратегічним завданням розвитку підприємства. Для підвищення її ефективності доцільно оновити систему преміювання, розвинути нематеріальні стимули, запровадити сучасні HR-аналітичні інструменти та створити умови для професійного зростання працівників. Комплексне удосконалення мотиваційної політики сприятиме підвищенню продуктивності праці та зниженню плинності кадрів.



### **РОЗДІЛ 3**

## **НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТОВ-НВП «АРГОН»**

### **3.1 Розробка заходів щодо підвищення мотивації працівників**

Проведена діагностика системи мотивації персоналу ТОВ-НВП «Аргон» дала змогу ідентифікувати як позитивні сторони, так і низку проблемних аспектів, що істотно знижують результативність кадрової політики. До сильних характеристик можна віднести стабільність виплат заробітної плати, дотримання соціальних гарантій, наявність програм первинної адаптації та окремих елементів корпоративної культури. Водночас виявлено негативні чинники, які послаблюють загальний мотиваційний потенціал організації: підвищений рівень плинності кадрів, недостатня конкурентоспроможність оплати праці, обмеженість кар'єрних можливостей, невисока ефективність преміювання та неповна автоматизація HR-процесів.

Виявлені недоліки обумовлюють значні економічні витрати для підприємства. Зокрема, витрати, пов'язані з пошуком, адаптацією та навчанням нових працівників

Для формування цілісної та ефективної системи мотивації розроблено комплекс заходів, який охоплює матеріальні, нематеріальні, соціальні, інформаційно-комунікаційні та професійно-розвивальні стимули. Його структура ґрунтується на принципах системності, прозорості, справедливості, диференціації, інноваційності, конкурентності та соціальної відповідальності.

Для кращого відображення взаємозв'язку виявлених проблем та відповідних рішень узагальнено дані в табл. 3.1. З таблиці видно, що удосконалення мотиваційної системи повинно здійснюватися у комплексному форматі, що поєднує організаційні, економічні, соціально-психологічні та інформаційні аспекти.



Таблиця 3.1 – Проблеми мотивації персоналу та запропоновані заходи їх вирішення

| Проблема                                   | Зміст проблеми                             | Запропонований захід                                 | Очікуваний результат                                  |
|--------------------------------------------|--------------------------------------------|------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|
| Низька конкурентність оплати праці         | Зарплата частково нижча за середньоринкову | Перегляд тарифної сітки, коригування базових окладів | Зниження плинності, зростання лояльності              |
| Непрозора преміальна система               | Немає чітких критеріїв нарахування премій  | Впровадження KPI, автоматизація обліку результатів   | Підвищення об'єктивності оцінювання та продуктивності |
| Низький рівень адаптації нових працівників | Тривалий період входження в роботу         | Наставництво, адаптаційні програми                   | Зменшення звільнень на етапі адаптації                |
| Обмежені можливості кар'єрного зростання   | Відсутність кар'єрних траєкторій           | Формування кадрового резерву, індивідуальних планів  | Мотивація до розвитку, внутрішнє просування           |
| Нестача нематеріальних стимулів            | Формальність морального заохочення         | Програми визнання, конкурси, внутрішні події         | Покращення морального клімату                         |
| Недостатня внутрішня комунікація           | Повільний доступ до інформації             | Модернізація HRM-системи, мобільний застосунок       | Прозорість управління, оптимізація процесів           |
| Обмежені елементи соцпакету                | Відсутність медстрахування, бонусних днів  | Часткове медстрахування, додаткові відпустки         | Підвищення задоволеності та стабільності              |

Джерело: побудовано автором.

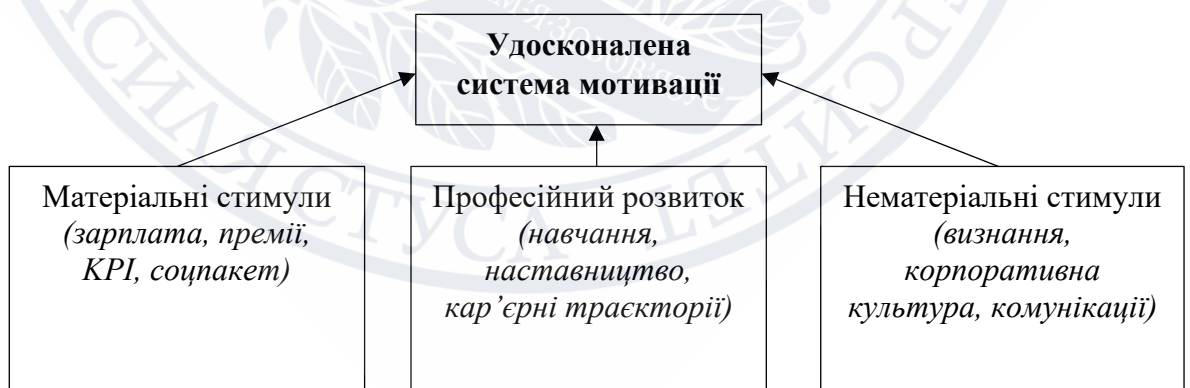


Рисунок 3.1 – Комплекс удосконалення системи мотивації персоналу ТОВ-НВП «Аргон»

Джерело: побудовано автором.

Підвищення конкурентоспроможності заробітної плати є одним із ключових елементів оновленої мотиваційної системи. Аналіз показав, що для

частини посад оплата праці є нижчою за середньоринкові значення, що спричиняє відтік кваліфікованого персоналу та збільшення плинності. У зв'язку з цим доцільним є перегляд тарифної сітки, удосконалення структури окладів та встановлення диференціації залежно від складності робіт, рівня відповідальності та індивідуальної продуктивності.

Значний вплив на результативність має система преміювання. Наявна модель характеризується недостатньою прозорістю, що знижує довіру працівників і демотивує їх. Тому пропонується впровадження ключових показників ефективності (КРІ), які забезпечать об'єктивність оцінювання та підвищать справедливність розподілу премій.

Приклад запропонованих КРІ для основних категорій працівників наведено у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Запропоновані КРІ для персоналу ТОВ-НВП «Аргон»

| Категорія персоналу      | Основні показники результативності                                                    | Додаткові показники                                |
|--------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|
| Продавці                 | Виконання плану продажів; середній чек; кількість чеків                               | Оцінка покупців; участь у програмах мерчандайзингу |
| Касири                   | Швидкість обслуговування; відсутність касових помилок                                 | Рівень ввічливості та сервісу                      |
| Адміністратори магазинів | Дотримання стандартів сервісу; керування персоналом; відсутність конфліктних ситуацій | Розвиток персоналу; скорочення плинності           |
| HR-служба                | Термін закриття вакансій; якість адаптації                                            | Рівень задоволеності персоналу                     |

*Джерело: побудовано автором*

Запровадження таких показників забезпечить посилення матеріальної мотивації та прив'язку премій до реальних результатів праці. Автоматизація обліку КРІ в HRM-системі Bitrix24 підвищить прозорість процесу та запобігатиме помилкам у нарахуванні премій.

Водночас, вирішення проблем мотивації не може обмежуватися лише матеріальною складовою. Важливим напрямом вдосконалення є посилення ролі нематеріальних стимулів, оскільки саме вони формують внутрішню зацікавленість працівників у результатах праці та сприяють підвищенню їх залученості без значних фінансових витрат для підприємства. На основі

результатів дослідження було встановлено, що працівники підприємства найчастіше звертають увагу не лише на рівень оплати праці, а й на атмосферу в колективі, стиль керівництва, можливість бути почутими та причетними до прийняття рішень. Це свідчить про потребу у формуванні більш сприятливого організаційного середовища, у якому співробітники відчуватимуть довіру, повагу та можливість для професійного зростання.

Одним із першочергових кроків у цьому напрямі має стати запровадження більш відкритої та прозорої комунікації між керівництвом і колективом. Практика регулярних зустрічей із працівниками, на яких обговорюються поточні результати роботи, проблемні моменти та пропозиції, сприятиме відчуттю залученості та дозволить кожному співробітнику усвідомлювати свій внесок у загальний результат. Це також зменшує інформаційні бар'єри та сприяє довірі між керівниками та працівниками, що є ключовим чинником як для мотивації, так і для утримання персоналу.

Важливою складовою нематеріальної мотивації є визнання досягнень працівників. Навіть прості форми подяки – словесне визнання, оголошення результатів на нарадах, відзначення найкращих працівників місяця – позитивно впливають на емоційний стан персоналу та формують відчуття значущості їхньої праці. Психологічний ефект таких заходів часто не менш сильний, ніж матеріальна винагорода, адже вони задовольняють базову потребу людини в соціальному схваленні.

Ще одним важливим напрямом удосконалення нематеріальної складової є посилення можливостей професійного розвитку. Аналіз показав, що працівники «Аргону» висловлюють інтерес до навчання, проте нинішня система розвитку персоналу не є достатньо формалізованою. Запровадження систематичних внутрішніх тренінгів, наставництва, можливостей підвищення кваліфікації або участі у професійних заходах сприятиме розвитку компетенцій і стимулюватиме працівників до більш ефективної діяльності. Крім того, можливість кар'єрного зростання виступає одним із найсильніших довгострокових мотиваторів.



Також важливе значення має внутрішній клімат у колективі та стиль управління. М'який, партнерський стиль керівництва, орієнтований на підтримку та конструктивний зворотний зв'язок, формує у працівників відчуття стабільності та психологічної безпеки. Коли співробітники бачать, що їхню думку враховують, що керівництво готове до діалогу, рівень напруження та ризик конфліктів значно зменшуються, а мотивація – зростає. Такі зміни не потребують фінансових вкладень, але вимагають системності та послідовності у підходах до управління персоналом.

У сукупності запропоновані нематеріальні стимули дозволяють суттєво підвищити залученість і лояльність працівників, що, у свою чергу, позитивно позначається на продуктивності праці та знижує рівень плинності кадрів. Зміцнення системи нематеріальної мотивації дозволить підприємству не лише мінімізувати витрати, пов'язані з кадровими втратами, а й сформувати більш стабільний та ефективний трудовий колектив.

### **3.2 Формування інтегрованої системи матеріальної та нематеріальної мотивації**

Формування ефективної системи мотивації персоналу є одним із ключових завдань сучасного менеджменту, особливо для підприємств, які функціонують в умовах високої конкурентності та динамічних змін внутрішнього і зовнішнього середовища. Для ТОВ-НВП «Аргон» це питання набуває особливої актуальності, оскільки результати аналізу кадрової ситуації, засвідчили наявність певних недоліків у нинішній системі стимулювання: домінування матеріальних заохочень без належного балансу нематеріальних чинників, недостатньо прозорі правила преміювання, обмежені можливості розвитку та слабко сформована система внутрішніх комунікацій. Усе це вимагає переходу від фрагментарного використання окремих стимулів до формування **цілісної інтегрованої системи мотивації**, яка охоплює

матеріальні, нематеріальні та розвиткові інструменти у єдиній логічно вибудованій моделі.

Сучасні наукові підходи до мотивації праці свідчать, що одні лише матеріальні стимули можуть забезпечувати короткострокове підвищення продуктивності, але вони здатні втрачати ефективність у довгостроковій перспективі, якщо не супроводжуються нематеріальними формами підтримки. Саме тому в інтегрованій системі мотивації ТОВ-НВП «Аргон» доцільно робити акцент на формуванні внутрішньої мотивації, яка виникає тоді, коли працівник відчуває психологічний комфорт, соціальну підтримку, можливість розвитку та важливість власного внеску в діяльність підприємства.

Першим блоком інтегрованої моделі виступає **нематеріальна мотивація**, яка, як показало дослідження, є одним із найбільш недооцінених інструментів у нинішній системі управління персоналом підприємства. Нематеріальні стимули охоплюють широкий спектр впливів – від створення сприятливого соціально-психологічного клімату до впровадження механізмів визнання досягнень та участі працівників у прийнятті рішень. Як показали результати опитування персоналу, працівники особливо цінують увагу керівництва до їхніх ініціатив, можливість висловлювати думку, відкритість комунікацій та справедливе ставлення.

Покращення комунікаційної взаємодії між управлінською ланкою та працівниками дає змогу зменшити інформаційні бар'єри, які часто стають причиною непорозумінь, конфліктів або відчуття несправедливості. Регулярні зустрічі керівників з колективом, періодичні опитування щодо умов праці, системний зворотний зв'язок та обговорення проблемних питань сприяють зміцненню довіри й залученості. Особливу цінність має не просто збір думок працівників, а реальна реакція на їхні пропозиції, що демонструє готовність керівництва до діалогу та партнерського стилю управління.

Не менш значущим компонентом є **визнання досягнень працівників**. У багатьох випадках саме відсутність схвалення з боку керівництва знижує бажання працівників проявляти ініціативу або демонструвати вищу

продуктивність. Систематичне відзначення професійних успіхів – будь то на загальних зборах, у внутрішньому корпоративному каналі або під час індивідуальної зустрічі – позитивно впливає на моральний стан працівників і формує відчуття значущості їхньої діяльності. Це особливо важливо для досвідчених співробітників, які часто очікують саме морального схвалення, а не матеріального стимулу.

Наступною складовою інтегрованої системи є **матеріальна мотивація**, яка, попри зростання значення нематеріальних інструментів, залишається фундаментальною умовою для забезпечення стабільної працездатності та задоволеності персоналу. Для ТОВ-НВП «Аргон» ключовими напрямками вдосконалення матеріальної мотивації є створення більш прозорої системи преміювання, що базується на об'єктивних показниках (KPI), та оптимізація тарифної сітки з урахуванням ринкових умов і специфіки діяльності підприємства. Чітке розуміння працівниками того, які результати ведуть до отримання премії, значно підвищує ефективність матеріальних стимулів і зменшує ризик виникнення відчуття несправедливості.

Окремою складовою є **соціальні гарантії**, які формують базовий рівень захищеності працівників. Розширення соціального пакета за рахунок впровадження додаткових пільг – медичного страхування, часткової оплати харчування або транспорту – сприятиме зміцненню корпоративної лояльності та зниженню ймовірності переходу працівників до конкурентів.

Третім важливим елементом інтегрованої системи виступає **система розвитку персоналу**. У сучасних умовах здатність підприємства забезпечувати можливості професійного зростання стає одним із головних чинників утримання працівників, особливо молоді. У контексті діяльності «Аргону» доцільно впровадити внутрішні програми наставництва, які допоможуть новим працівникам швидше адаптуватися, а також розробити план системного підвищення кваліфікації. Організація тренінгів, курсів, семінарів, участь у професійних конференціях та формування кадрового



резерву сприятимуть розвитку компетентностей персоналу та підвищать загальний рівень професійної культури на підприємстві.

Важливо, що всі три блоки – матеріальні, нематеріальні та стимули розвитку персоналу – не функціонують ізольовано, а доповнюють один одного. Саме інтеграція цих компонентів створює умови для забезпечення довгострокової ефективності мотиваційної системи. Побудова інтегрованої моделі мотивації ТОВ-НВП «Аргон» повинна включати наступні **етапи**: *аналіз потреб персоналу → визначення ключових мотиваторів → розробка інструментів стимулювання → впровадження матеріальних стимулів → впровадження нематеріальних стимулів → організація розвитку персоналу → моніторинг результатів → коригування системи.*

Окрім цього усі елементи повинні бути адаптовані до особливостей професійних груп. Так, для касирів та продавців найбільш дієвими інструментами є матеріальні винагороди за швидкість та якість обслуговування, наставництво та програми визнання. Для адміністраторів вагомішими є премії за управлінські результати, можливість навчання і ротації між магазинами. Менеджери магазинів та регіональні керівники потребують стимулів, що пов'язані з формуванням прибутковості підрозділів та залученням до стратегічного планування.

Розподіл мотиваційних інструментів для різних категорій персоналу наведено у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Інструменти мотивації для різних категорій персоналу

| <b>Категорія працівників</b> | <b>Основні матеріальні стимули</b>       | <b>Основні нематеріальні стимули</b> |
|------------------------------|------------------------------------------|--------------------------------------|
| Касири, продавці             | Конкурентна ЗП, премії за продуктивність | Наставництво, програми визнання      |
| Адміністратори               | Оклади + KPI, бонуси магазину            | Кар'єрний розвиток та навчання       |
| Менеджери магазинів          | Премії залежно від прибутку магазину     | Участь у стратегічних нарадах        |
| Регіональні керівники        | Високі оклади, премії топ-рівня          | Формування корпоративних проєктів    |

*Джерело: побудовано автором*

Практичні результати впровадження інтегрованої системи мотивації варто оцінювати з позиції ключових кількісних і якісних показників. Зважаючи на тенденції 2022–2024 років та прогнозні оцінки, сформовано очікувану динаміку основних індикаторів ефективності (табл. 3.4).

Таблиця 3.4 – Очікувані результати впровадження інтегрованої системи мотивації ТОВ-НВП «Аргон»

| Показник                              | Поточний рівень (2024) | Цільовий рівень (2026) | Очікуваний ефект                            |
|---------------------------------------|------------------------|------------------------|---------------------------------------------|
| Рівень плинності кадрів               | 18,9 %                 | $\leq 12$ %            | Скорочення економічних втрат на 15–20 млн ₴ |
| Задоволеність рівнем оплати праці     | 34 %                   | $\geq 50$ %            | Зростання лояльності та утримання персоналу |
| Задоволеність кар'єрними можливостями | 29 %                   | $\geq 45$ %            | Зменшення відтоку молодих кадрів            |
| Середній стаж роботи                  | 2,1 року               | $\geq 3$ роки          | Формування кадрового ядра                   |
| Продуктивність праці                  | Базове значення        | +10 %                  | Зростання виручки                           |

Джерело: побудовано автором



Рисунок 3.2– Співвідношення матеріальних і нематеріальних стимулів

Джерело: побудовано автором

Зокрема, рис. 3.2 демонструє запропоноване співвідношення матеріальних і нематеріальних стимулів у новій системі мотивації, де частка матеріальних складників становитиме 55 %, а нематеріальних – 45 %. Така

пропорція відображає пріоритет базової винагороди працівників разом із визнанням значення психологічної та професійної підтримки персоналу.

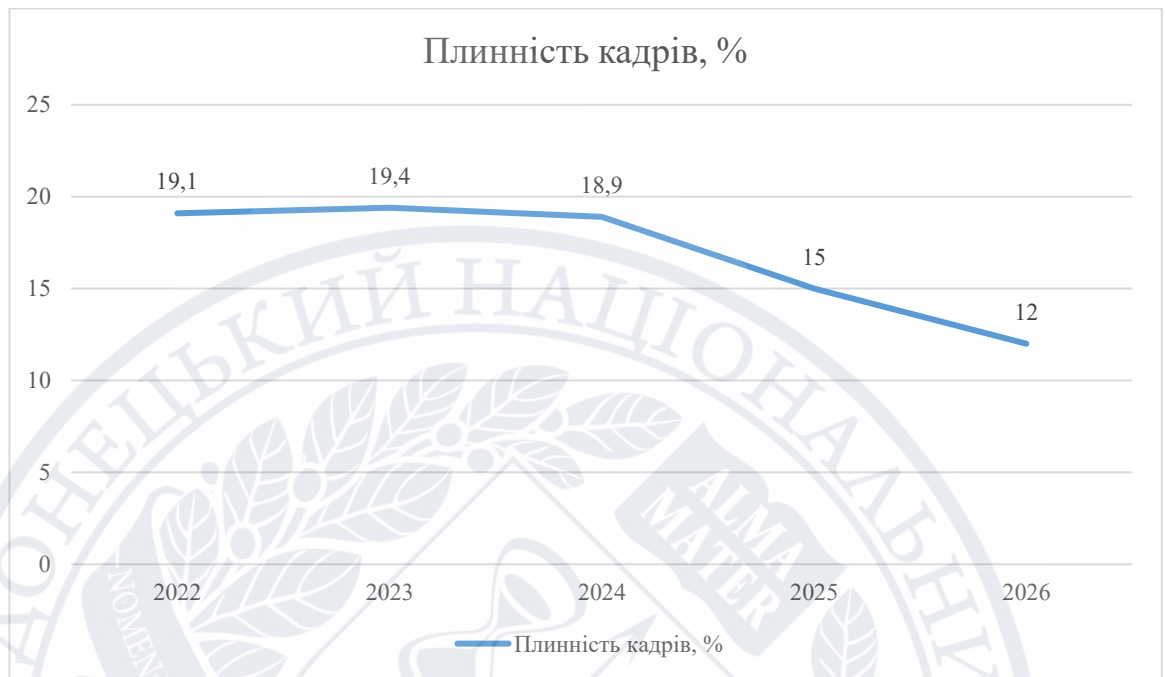


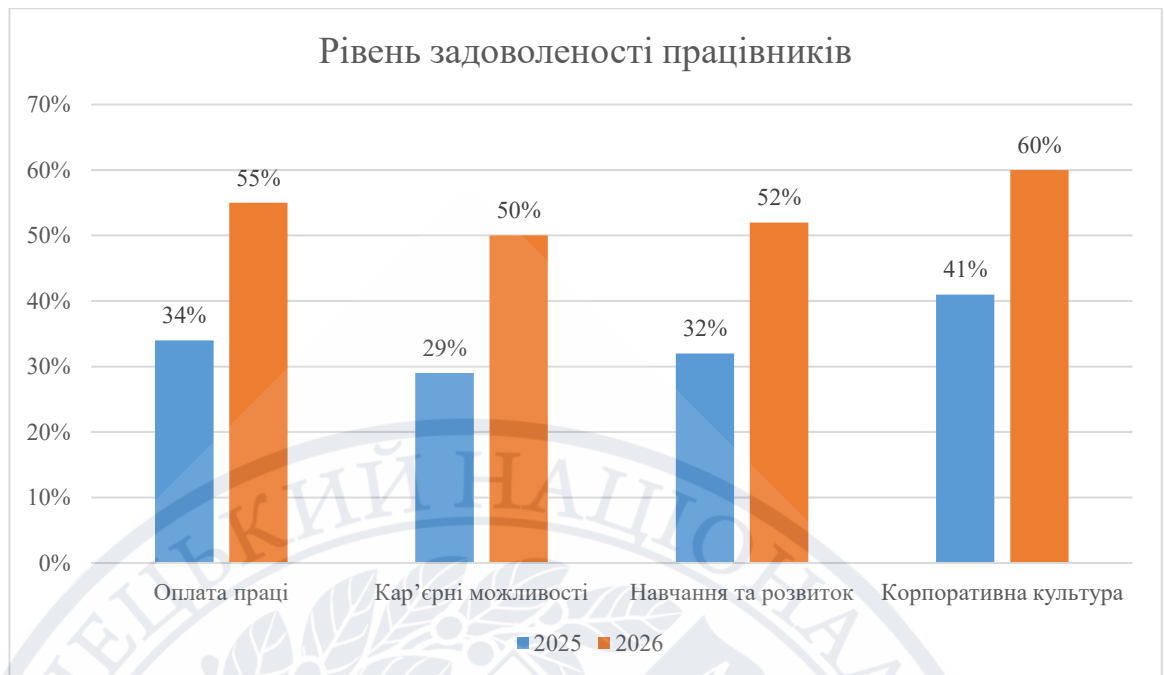
Рисунок 3.3 – Прогноз зниження плинності кадрів до 2026 р.

*Джерело: побудовано автором*

Рис. 3.3 містить прогноз зниження рівня плинності кадрів у разі впровадження інтегрованої системи мотивації. Тенденція демонструє поступове наближення показника до стратегічної мети – **10–12 %** у середньостроковому періоді, що відповідає нормам галузі та забезпечує економію витрат, пов'язаних із підбором, адаптацією та навчанням нових працівників.

На рис. 3.4 відображено прогноз змін у задоволеності персоналу ключовими елементами мотиваційної системи. Очікується зростання задоволеності оплатою праці, розвитком, навчанням та корпоративним середовищем, що в результаті зменшить ризики деструктивної поведінки персоналу та підвищить якість клієнтського сервісу.





**Рисунок 3.4 – Зміна задоволеності працівників після впровадження системи**

*Джерело: побудовано автором*

Застосування запропонованої інтегрованої системи забезпечить низку позитивних наслідків. По-перше, покращиться структура кадрового складу, що сприятиме підвищенню професійного рівня працівників і стабільності колективу. По-друге, підвищення прозорості винагороди та кар'єрних можливостей зменшить соціальну напругу та зміцнить довіру між персоналом і керівництвом. По-третє, зросте ефективність управління витратами на персонал завдяки зниженню плинності кадрів і збільшенню продуктивності праці.

Таким чином, інтегрована система матеріальної та нематеріальної мотивації персоналу ТОВ-НВП «Аргон» є науково обґрунтованим, економічно доцільним і практично реалістичним рішенням, спрямованим на підвищення ефективності трудового потенціалу підприємства. Її впровадження дозволить не лише усунути проблеми, ідентифіковані під час аналізу, але й сформувати довгострокові конкурентні переваги на ринку роздрібної торгівлі. У поєднанні із заходами, розглянутими у попередньому підпункті, вона створить основу для стратегічного розвитку системи

управління персоналом та посилення ролі людського капіталу у забезпеченні стабільного економічного зростання підприємства.

### **3.3 Оцінка економічної ефективності запропонованих змін**

Економічна ефективність удосконалення системи мотивації персоналу є одним із ключових критеріїв доцільності управлінських рішень у сфері трудових відносин. Оскільки модернізація мотиваційного механізму передбачає певні додаткові витрати, важливо не лише визначити їх величину, але й обґрунтувати вплив оновленої системи на виробничі результати, продуктивність праці, фінансові показники та загальну конкурентоспроможність підприємства. Проведена у попередніх підпунктах аналітика засвідчила, що ТОВ-НВП «Аргон» перебуває на етапі, коли зростання витрат на персонал випереджає приріст результативності його роботи, а чинна система матеріального стимулювання вже не демонструє очікуваного ефекту. Тому оцінка економічної ефективності є ключовим елементом обґрунтування необхідності впровадження інтегрованої системи мотивації.

В основі оцінювання економічної ефективності лежить комплексний підхід, який поєднує аналіз прямих переваг, що виникають унаслідок зростання продуктивності праці, та непрямих, пов'язаних зі зменшенням плинності кадрів, скороченням витрат на неефективні надбавки, підвищенням якості роботи та покращенням використання ресурсів. На відміну від виключно матеріальних або нематеріальних систем мотивації, інтегрована модель дає змогу врахувати багатогранний вплив стимулів на поведінку працівників, де матеріальні заохочення посилюються організаційними, психологічними та соціальними факторами залученості персоналу.

З огляду на результати проведеного аналізу, інтегрована система мотивації була обрана як найбільш доцільний варіант для ТОВ-НВП «Аргон». Вона передбачає поєднання гнучкої преміальної системи, орієнтованої на досягнення конкретних виробничих показників, з розвиненим блоком

нематеріальних стимулів, спрямованих на підвищення рівня професійної компетентності, покращення комунікацій та зменшення плинності кадрів. Окрім того, модель включає елемент заохочення раціоналізаторської діяльності, що стимулює персонал до пошуку шляхів економії ресурсів та підвищення продуктивності праці.

Щоб оцінити доцільність впровадження саме інтегрованої системи, необхідно порівняти її з альтернативними варіантами, зокрема системою виключно матеріальної мотивації та виключно нематеріальної мотивації. Порівняльні характеристики подано у табл. 3.5, яка дає змогу наочно оцінити переваги та ризики кожного варіанту.

Таблиця 3.5 – Порівняння альтернативних моделей мотивації персоналу

| <b>Критерій</b>         | <b>Система матеріальної мотивації</b> | <b>Система нематеріальних стимулів</b> | <b>Інтегрована система мотивації</b> |
|-------------------------|---------------------------------------|----------------------------------------|--------------------------------------|
| Обсяг витрат            | Високий                               | Низький                                | <b>Оптимальний (середній)</b>        |
| Довгостроковий ефект    | Слабкий                               | Помірний                               | <b>Виразений, стійкий</b>            |
| Вплив на продуктивність | Помірний                              | Обмежений                              | <b>Суттєвий (10–15%)</b>             |
| Вплив на плинність      | Незначний                             | Високий                                | <b>Значний</b>                       |
| Гнучкість застосування  | Низька                                | Середня                                | <b>Висока</b>                        |
| Економічна вигідність   | Середня                               | Низька                                 | <b>Висока</b>                        |

*Джерело: побудовано автором*

Як видно з таблиці, інтегрована система забезпечує найкраще співвідношення витрат і результатів. Вона не лише дозволяє збалансувати матеріальні та нематеріальні стимули, але й створює основу для формування у працівників стійкої мотивації до професійного розвитку, що забезпечує довготривалий економічний ефект. На відміну від виключно матеріального стимулювання, яке швидко втрачає вплив і формує у працівників орієнтацію лише на короткострокові вигоди, інтегрована модель передбачає поєднання зовнішніх та внутрішніх мотиваторів, що створює потужнішу основу для підвищення продуктивності.



Упровадження нової системи завжди потребує певних інвестицій. Для обґрунтування доцільності впровадження такої системи необхідно здійснити комплексну оцінку економічної ефективності.

У 2024 році підприємство демонструє високі показники економічного розвитку: чистий дохід становив 3 987 589 тис. грн, чисельність персоналу – 1693 особи, фонд оплати праці – 343 144 тис. грн. Ці дані є основою для оцінки продуктивності праці, а також для визначення економічного ефекту від впровадження інтегрованої системи мотивації.

Продуктивність праці як ключовий індикатор ефективності роботи персоналу розраховується шляхом ділення чистого доходу підприємства на середньооблікову чисельність персоналу. Для підприємства у 2024 році цей показник становив 2 355,34 тис. грн на працівника.

Цей результат свідчить про високий рівень віддачі на одного працівника та підтверджує, що підприємство має значний потенціал для подальшого зростання продуктивності завдяки покращенню якості мотиваційної системи.

Підвищення продуктивності праці є найбільш вагомим джерелом економічного ефекту від упровадження системи мотивації. Підвищення залученості персоналу, оптимізація системи матеріального стимулювання та розвиток нематеріальних елементів впливають на інтенсивність і результативність праці.

За даними світових досліджень, інтегровані системи мотивації забезпечують приріст продуктивності у межах 10–15%. З метою формування об'єктивного прогнозу застосовано середнє значення – 12%, що є економічно обґрунтованим і водночас консервативним показником. Таким чином, прогнозована продуктивність праці становитиме 2 637,98 тис. грн на працівника.

Приріст продуктивності становить 282,64 тис. грн на працівника. Це означає, що кожен працівник після впровадження системи мотивації забезпечує додатковий фінансовий результат у розмірі 282,64 тис. грн на рік.

З урахуванням чисельності персоналу загальний приріст доходів підприємства становитиме 477 004 тис. грн. Цей показник є найбільш вагомою складовою економічного ефекту та свідчить про високу чутливість результатів діяльності підприємства до вдосконалення мотивації персоналу.

Удосконалення мотиваційної системи передбачає не лише впровадження нових форм преміювання, але й оптимізацію існуючих надбавок та доплат, перегляд умов оплати праці та зниження рівня неефективних витрат. За результатами аналізу системи оплати праці встановлено, що оптимізація фонду заробітної плати може забезпечити економію на рівні 5%, що є типовим значенням у разі впорядкування структури оплати.

Оскільки ФОП у 2024 році становив 343 144 тис. грн, економія складатиме 17 157,2 тис. грн. Економія фонду оплати праці свідчить про більш ефективне використання фінансових ресурсів підприємства та створює додаткові можливості для інвестування в розвиток персоналу.

Плинність кадрів є однією з найбільш затратних статей для підприємства. Кожен випадок звільнення працівника спричиняє витрати на:

- пошук нового працівника,
- відбір і навчання,
- адаптацію на робочому місці,
- втрату продуктивності у період адаптації,
- збільшене навантаження на інших співробітників.

Середній економічний збиток від одного звільнення зазвичай оцінюється у межах місячного фонду оплати праці працівника, а для кваліфікованих посад – навіть вище. Впровадження інтегрованої системи мотивації дає змогу знизити рівень плинності кадрів приблизно на 10–12%, що відповідає скороченню витрат на персонал приблизно на 1 716,4 тис. грн у рік.

Цей ефект має не лише економічне, але й організаційне значення, адже стабільність кадрового складу сприяє зменшенню витрат на управління персоналом та покращує внутрішню комунікацію.

Впровадження системи преміювання за раціоналізаторські ідеї стимулює працівників до пошуку шляхів оптимізації виробничих процесів, зниження витрат матеріалів та енергоресурсів, покращення організації праці. Такі зміни забезпечують додатковий економічний ефект, який попередньо оцінено у 850 тис. грн на рік.

Усі складові економічного ефекту зведено у таблицю 3.6.

Таблиця 3.6 – Структура загального економічного ефекту від впровадження системи мотивації

| Джерело економічного ефекту                        | Значення, тис. грн |
|----------------------------------------------------|--------------------|
| Приріст доходу від зростання продуктивності        | 477 004            |
| Економія фонду оплати праці                        | 17 157,2           |
| Ефект від зниження плинності кадрів                | 1 716,4            |
| Економія за рахунок раціоналізаторських пропозицій | 850                |
| <b>Загальний економічний ефект</b>                 | <b>496 727,6</b>   |

*Джерело: побудовано автором*

Отриманий загальний результат – 496,7 млн грн – переконливо свідчить про ефективність обраної системи мотивації.

Успішне впровадження інтегрованої системи мотивації потребує відповідних фінансових вкладень, оскільки зміни у підходах до управління персоналом неможливі без модернізації інструментів контролю результативності, підвищення кваліфікації працівників та вдосконалення внутрішніх процесів. З огляду на це, важливо визначити структуру інвестицій, оцінити їх обсяг та обґрунтувати доцільність витрат у контексті очікуваного економічного ефекту.

Загальний обсяг інвестицій, необхідний для впровадження інтегрованої системи мотивації у ТОВ-НВП «Аргон», становить 5 436,1 тис. грн. З фінансово-економічної точки зору ця сума є помірною для підприємства масштабу «Аргон», що налічує понад 1,6 тис. працівників та має стабільний фінансовий результат. Більш того, порівняння структури інвестицій із середньогалузовими витратами рітейлових компаній свідчить про адекватність та реалістичність запропонованого бюджету.

Першим і найбільш капіталомістким напрямом є розроблення та впровадження системи KPI, на що передбачено 1 250,0 тис. грн. Досвід



впровадження подібних систем на підприємствах із чисельністю понад 1 500 осіб підтверджує, що розроблення повного циклу KPI – від визначення стратегічних та операційних показників до створення шкал оцінювання та тестування моделі – потребує значних інтелектуальних і методичних ресурсів. Саме тому залучення зовнішніх консультантів, розроблення системи преміювання, формування карт результативності та їх адаптація до реальних виробничих процесів становлять найбільш вагому частку інвестицій.

Другим напрямом є навчання персоналу та менеджерів, обсяг витрат на яке становить 1 050,0 тис. грн. Враховуючи масштаб підприємства, навчання охоплює не лише керівників середньої ланки, але й старших продавців, адміністраторів торгових залів, а також HR-фахівців, відповідальних за супровід оновленої системи оцінювання. Упровадження KPI і нових правил преміювання потребує глибокого розуміння логіки результативності, тому інвестиції у тренінги, навчальні модулі та розвиток управлінських компетентностей є критично важливими для забезпечення ефективності всієї системи мотивації.

Суттєву роль відіграє і автоматизація HR-процесів, на що заплановано 1 115,0 тис. грн. Оскільки нова система мотивації передбачає регулярний збір, обробку та аналіз великого масиву даних – індивідуальні показники продуктивності, командні результати, статус проходження навчання, коефіцієнти виконання KPI – підприємство потребує сучасних цифрових інструментів. Запуск HRM-системи, створення внутрішніх кабінетів працівника, автоматизація преміальних алгоритмів та інтеграція із бухгалтерськими ресурсами дають змогу мінімізувати помилки, підвищити прозорість процесів та забезпечити конкурентні переваги у сфері управління персоналом.

Окремим напрямом є розвиток нематеріальної мотивації та корпоративної культури, що потребує 750,0 тис. грн. Цей блок включає формування програми наставництва, стандартизацію внутрішніх комунікацій, впровадження програм визнання та оновлення процедур адаптації нових

працівників. Інвестиції у цей напрям є принципово важливими, оскільки саме він безпосередньо впливає на зниження плинності кадрів, підвищення рівня залученості та зміцнення внутрішніх горизонтальних взаємозв'язків у колективі.

Не менш значущим є блок оновлення кадрової документації та розроблення регламентів, фінансування якого становить 571,1 тис. грн. Створення актуального нормативного забезпечення – від оновлення положення про оплату праці до впровадження нових процедур преміювання, опису посадових інструкцій та внесення змін до колективного договору – є обов'язковою передумовою формування прозорої та юридично коректної системи мотивації. Така робота потребує залучення фахівців з трудового права, HR-аналітиків та спеціалістів з автоматизації.

Завершальним блоком інвестицій є адміністративні та технічні витрати, які становлять 700,0 тис. грн. Вони охоплюють витрати на комунікаційну підтримку впровадження системи, створення методичних матеріалів, модернізацію внутрішніх порталів, забезпечення технічними засобами та організацію внутрішніх зустрічей і презентацій. Цей напрям забезпечує ефективність усієї комунікаційної стратегії змін і дозволяє мінімізувати ризик нерозуміння нововведень серед працівників.

Таблиця 3.7 – Структура інвестицій у впровадження інтегрованої системи мотивації

| Напрямок інвестицій                              | Сума, тис. грн |
|--------------------------------------------------|----------------|
| Розроблення та впровадження системи KPI          | 1 250,0        |
| Навчання персоналу та менеджерів                 | 1 050,0        |
| Автоматизація HR-процесів                        | 1 115,0        |
| Корпоративна культура та нематеріальна мотивація | 750,0          |
| Оновлення кадрової документації                  | 571,1          |
| Адміністративні та технічні витрати              | 700,0          |
| <b>Загальний обсяг інвестицій</b>                | <b>5 436,1</b> |

*Джерело: побудовано автором*

Узагальнена структура інвестицій наведена у табл. 3.7, яка демонструє логічне співвідношення між основними напрямками фінансування. З позиції економічного аналізу, обсяг інвестицій у розмірі 5 436,1 тис. грн є

пропорційним до масштабу очікуваного економічного ефекту, який, згідно з проведеними розрахунками, становить 496,7 млн грн. Це означає, що кожна інвестована гривня забезпечує повернення понад 91 грн економічного ефекту, що є надзвичайно високим показником рентабельності управлінських інвестицій.

Таким чином, структура інвестицій у впровадження інтегрованої системи мотивації є не лише економічно обґрунтованою, але й стратегічно доцільною, оскільки створює необхідні передумови для підвищення результативності праці, зниження кадрових ризиків та забезпечення довгострокової конкурентоспроможності ТОВ-НВП «Аргон».

Отже, реалізація запропонованих заходів дозволить зменшити непродуктивні витрати, підвищити ефективність операційної діяльності, забезпечити стабільний кадровий потенціал та сформувати економічні передумови для подальшого розвитку ТОВ-НВП «Аргон». Таким чином, удосконалення системи мотивації є економічно виправданим управлінським рішенням, що гарантує позитивний фінансовий та соціальний ефект як у найближчій, так і у стратегічній перспективі.

### **Висновки до розділу 3**

У третьому розділі було здійснено комплексну розробку та економічне обґрунтування удосконалення системи мотивації персоналу ТОВ-НВП «Аргон». На основі всебічного аналізу чинної кадрової політики, рівня плинності кадрів, результативності персоналу та сучасних тенденцій у сфері управління людськими ресурсами встановлено, що існуюча система мотивації є недостатньо ефективною та потребує суттєвої модернізації. Її слабкі сторони проявляються у високих витратах, пов'язаних зі звільненням і заміщенням працівників, недостатньо конкурентному рівні заробітної плати, фрагментарності нематеріальних стимулів і відсутності прозорих критеріїв преміювання.



У відповідь на виявлені недоліки запропоновано комплекс заходів, який ґрунтується на інтегрованому підході до мотивації персоналу. Розроблена система поєднує матеріальні та нематеріальні інструменти, включаючи перегляд окладів, упровадження KPI, розвиток кар'єрних траєкторій, удосконалену систему адаптації, навчання персоналу, програми наставництва та механізми визнання досягнень. Окрему увагу приділено цифровізації HR-процесів, що дозволяє забезпечити прозорість оцінювання результативності, скоротити адміністративні витрати та підвищити швидкість управлінських рішень.

Економічна частина дослідження підтвердила доцільність впровадження інтегрованої системи мотивації. Встановлено, що зниження рівня плинності кадрів забезпечить суттєве скорочення непродуктивних витрат, а підвищення продуктивності праці сприятиме збільшенню чистих доходів підприємства.

Важливим результатом упровадження запропонованих змін є не лише фінансовий, а й помітний соціальний ефект. Зростання рівня задоволеності роботою, покращення комунікацій, зміцнення корпоративної культури та зниження емоційного напруження у колективі сприятимуть формуванню позитивного іміджу роботодавця та підвищенню довгострокової лояльності персоналу. Це, у свою чергу, забезпечує стабільність кадрового складу та підвищує конкурентоспроможність підприємства на ринку праці й у сфері роздрібної торгівлі.

Підсумовуючи, слід зазначити, що запропонована інтегрована система мотивації є стратегічно обґрунтованим і економічно ефективним рішенням для ТОВ-НВП «Аргон». Її впровадження забезпечить синергію між матеріальними та нематеріальними стимулами, оптимізує систему управління персоналом, підвищить результативність праці та створить умови для сталого розвитку підприємства у довгостроковій перспективі.

## ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі здійснено комплексне дослідження теоретичних засад мотивації персоналу, проведено всебічний аналіз існуючої системи стимулювання працівників ТОВ-НВП «Аргон» та розроблено практичні пропозиції щодо її удосконалення. Результати дослідження дозволили сформулювати узагальнене бачення необхідності модернізації мотиваційної політики підприємства, її економічної доцільності та впливу на стратегічний розвиток організації.

Теоретичний аналіз показав, що мотивація персоналу є складним, багаторівневим процесом, який охоплює матеріальні, нематеріальні, організаційні та психологічні аспекти. Ефективний мотиваційний механізм має ґрунтуватися на поєднанні різних стимулів, задоволенні професійних і соціальних потреб працівників, забезпеченні справедливості та прозорості винагороди, а також на створенні умов для розвитку персоналу. Сукупність сучасних теоретичних підходів підтверджує переваги інтегрованих моделей мотивації, які поєднують фінансові стимули з елементами залученості, взаємодії та професійного зростання.

Практичне дослідження діяльності ТОВ-НВП «Аргон» дало змогу виявити ряд критичних проблем у діючій системі мотивації: недостатню конкурентоспроможність заробітної плати, високий рівень плинності кадрів, обмежені можливості кар'єрного розвитку, низьку прозорість преміювання та відсутність єдиної системи оцінювання результатів праці. Одночасно зі слабкими сторонами відзначено наявність позитивних елементів, зокрема базової соціальної підтримки, сформованої корпоративної культури та належної організації трудових процесів. Проте ці переваги не компенсують значні недоліки, що підтверджує необхідність модернізації мотиваційної системи.

На основі отриманих даних розроблено інтегровану систему мотивації персоналу, що передбачає комплекс матеріальних і нематеріальних заходів, впровадження системи KPI, модернізацію кадрової документації, розвиток

професійних компетентностей, посилення корпоративної культури та цифровізацію HR-процесів. Запропонований мотиваційний механізм орієнтований на довгостроковий розвиток підприємства, стабілізацію кадрового складу та підвищення рівня продуктивності праці.

Економічне обґрунтування підтвердило високу доцільність впровадження нової системи мотивації. Інвестиції у розмірі 5 436,1 тис. грн є повністю обґрунтованими та відповідають ринковим стандартам HR-модернізації. Сумарний економічний ефект від упровадження системи становить 496,7 млн грн на рік завдяки зростанню продуктивності праці, скороченню витрат на плинність кадрів, оптимізації фонду оплати праці та розвитку раціоналізаторської активності працівників. Такий результат свідчить про винятково високий рівень окупності проєкту та вагому фінансову вигоду для підприємства.

Окрім економічних переваг, реалізація запропонованих заходів значно вплине на соціальний клімат всередині підприємства. Очікується підвищення рівня задоволеності працівників роботою, зміцнення лояльності до роботодавця, покращення внутрішньої комунікації, зниження емоційного напруження в колективі та підвищення рівня професійної взаємодії. Зниження плинності до цільового рівня 12 % створить умови для довгострокової кадрової стабільності, що є важливою передумовою зростання ефективності всіх бізнес-процесів.

Узагальнюючи результати дослідження, можна стверджувати, що модернізація системи мотивації персоналу є стратегічно важливим завданням для ТОВ-НВП «Аргон». Запропонована інтегрована модель забезпечує збалансоване поєднання інтересів працівників та роботодавця, сприяє підвищенню продуктивності праці, покращенню економічних показників і зміцненню конкурентних позицій підприємства на ринку. Практична реалізація рекомендацій створює основу для формування сучасної, гнучкої та результативної системи мотивації, здатної забезпечити сталий розвиток підприємства в умовах динамічного ринкового середовища.



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрусів У., Зелінська Г., Штогрин М. Механізм управління підприємством: концептуальні аспекти. Scientific bulletin of ivano-frankivsk national technical university of oil and gas (series: economics and management in the oil and gas industry). 2021. № 2(24). С. 60–68.
2. Бачинська О. М. Мотивація персоналу підприємств у реаліях сьогодення. *Інклюзія і суспільство*. 2025. № 3. С. 7–14.
3. Бондар Т., Краснонос А. Сучасні методи мотивації персоналу. *Економіка та суспільство*. 2023. № 57.
4. Ведерніков М., Волянська-Савчук Л., Зелена М. Моніторинг мотивації працівників як засіб підвищення конкурентоспроможності персоналу підприємства. Modeling the development of the economic systems. 2022. № 3. С. 39–48.
5. Верланов Ю. Ю. Фінансовий менеджмент: навчальний посібник. 2-ге вид. Миколаїв : Вид-во ЧНУ ім. Петра Могили, 2021. 336 с.
6. Волш К. Ключові показники менеджменту. 100+ фінансових коефіцієнтів для ефективного управління компанією. Київ : Наш Формат, 2023. 432 с.
7. Гірняк К. М. Психологічні засади управління персоналом підприємства. ЛНУВМ БТ, 2024.
8. Гірняк К. М., Тарасович Л. В. Мотивація персоналу в контексті трансформацій та змін на усіх рівнях менеджменту. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2025. № 17.
9. Грудцина Ю. В. Мотиваційний моніторинг в системі управління персоналом. *І міжнародна науково-практична конференція таврійського національного університету до 160-річниці від дня народження в. і. вернадського. частина 2*. 2023.
10. Дворник І., Дворник О., Гарафонова О. Сучасна стратегія управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану. Modeling the development of the economic systems. 2023. № 2. С. 144–152.

11. Дзямулич Микола. Ефективність функціонування системи розвитку персоналу на підприємстві. Економічний форум. 2023. Т. 1, № 1. С. 3–7.
12. Дуброва Н. П. Змістовні теорії мотивації та їх практичний аспект. *Сучасні тренди розвитку світового господарства в умовах новітніх глобальних викликів*. 2023. URL: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-333-3-19> (дата звернення: 10.07.2025).
13. Заставнюк Л. Мотивація персоналу як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. № 45.
14. 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.
15. Кадебська Е. В., Волошина С. М., Гроза М. В. Чинники ефективного управління системою менеджменту. Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Економічні науки. 2023. № 1 (68). С. 35–41.
16. Крикун О., Крючко Є. Способи формування системи мотивації персоналу. *Фінансово-економічна система національної економіки: стан та перспективи розвитку*. 2024.
17. Лук'янихіна О. А. Методи оцінювання ефективності системи управління персоналом організації. *Вісник СумДУ*. 2008. № 1. С. 26–33.
18. Марусяк Н. Л., Рачинський М. А. Фінансовий стан підприємства та його оцінка. *Efektivna ekonomika*. 2023. № 12.
19. Мерінова С., Половенко Л. Роль систем управління персоналом в оптимізації кадрових процесів на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2024. № 67.
20. Міністерство економіки України. URL: <https://www.me.gov.ua/>
21. Міністерство освіти і науки України. Розділ «Наука». URL: <https://mon.gov.ua/>

22. Мороз Л. І. Соціально-психологічні аспекти управління персоналом підприємства в умовах сьогодення. *Budget, finance, economy and management: the latest trends in business and startup development*. 2024. Р. 219–228.
23. Морозова О. Оцінка людського капіталу на підприємствах торгівлі: методичне підґрунтя. *Development service industry management*. 2025. № 1. С. 234–240.
24. Надрага В. І., Пекін А. Ю. Проблеми оцінювання ефективності систем мотивації та стимулювання персоналу в умовах глобалізації. *І міжнародна науково-практична конференція таврійського національного університету до 160-річниці від дня народження в. і. вернадського. частина 2*. 2023. URL: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-303-6-6> (дата звернення: 15.08.2025).
25. Назарчук Т. В., Косіюк О. М. Менеджмент організацій. Київ : Центр навч. літ., 2024. 492 с.
26. Нематеріальна мотивація персоналу в сучасному менеджменті підприємства / Ю. Карпенко та ін. *Успіхи і досягнення у науці*. 2024. № 6(6).
27. Обґрунтування шляхів формування системи мотивації персоналу торговельного підприємства / І. Г. Савченко та ін. *Efektivna ekonomika*. 2023. № 7.
28. Офіційний веб-сайт Верховної Ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua>
29. Перцович Т., Григорська Н. Сучасний менеджмент ХХІ століття, нові виклики та шляхи подолання. *Наукові перспективи (Naukovi perspektivi)*. 2025. № 4(58).
30. Пошивалова О. В. Формування моделі оцінювання мотивації персоналу підприємства. *Економіка. Фінанси. Право*. 2020. № 9. С. 5–9.
31. Пустовіт В., Нетудихата К., Броннікова Л. Теоретико-методологічні засади мотивації персоналу в системі управління організацією. *Економіка та суспільство*. 2023. № 58.

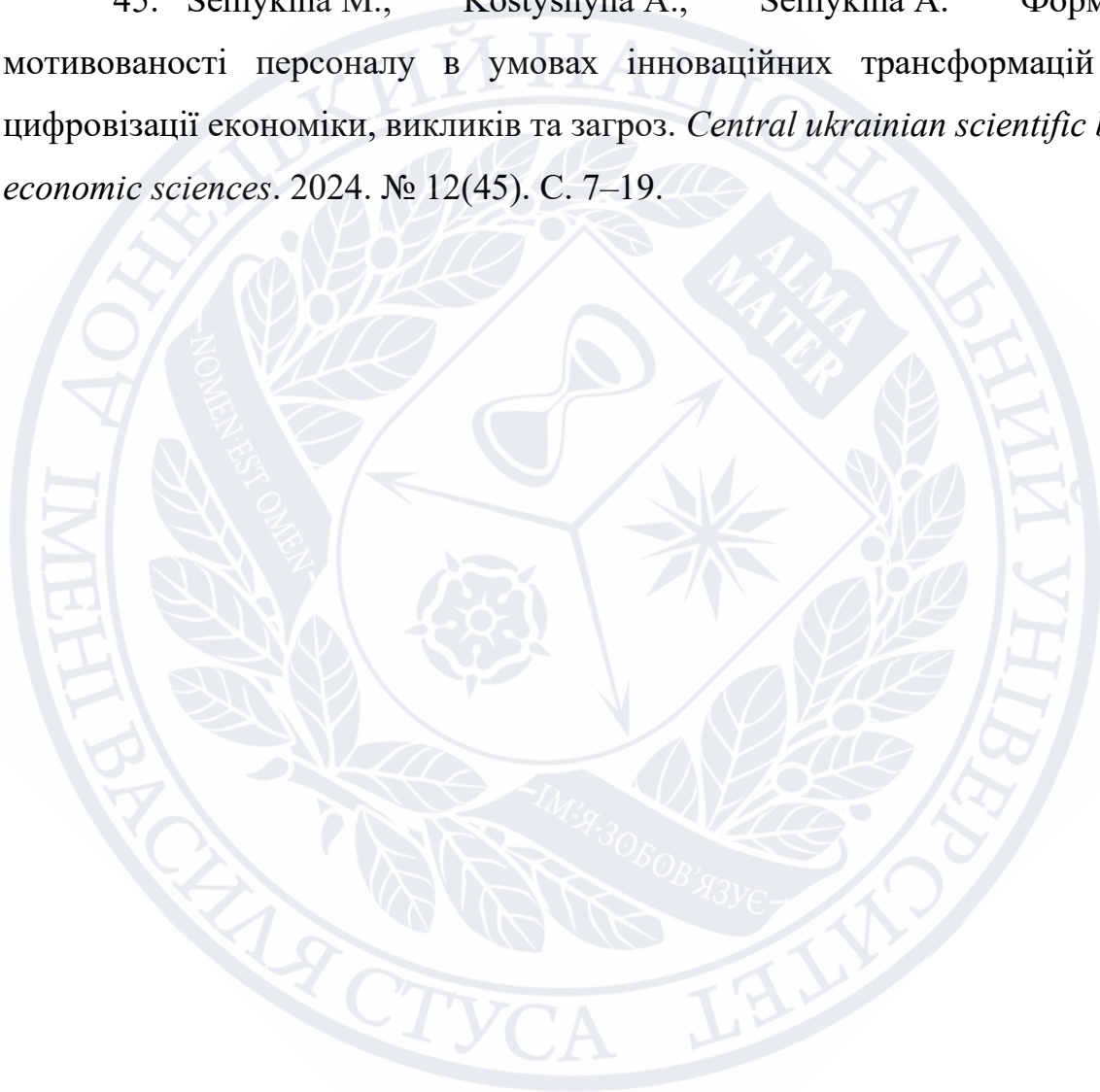


32. Ребрик П. М. Мотивація персоналу: інструменти впливу на якість праці. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Економічні науки*. 2024. № 4 (76). С. 117–122.
33. Сайко В. Р. Дослідження поняття "мотивація" в контексті управління персоналом. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична*. 2023. № 36. С. 60–69.
34. Сайко В. Р. Процесуальні та змістовні теорії мотивації: дослідження їхньої сутності та можливостей застосування в системі проєктного менеджменту. *Efektivna ekonomika*. 2024. № 3.
35. Ситник Н., Чепіль Ю. Мотивація як чинник стимулювання людей до ефективної діяльності. *Молодий вчений*. 2021. № 4 (92). С. 331–335.
36. Степанова О., Данілова І. Механізми управління економічною безпекою підприємства. *Функціонування соціально-економічних систем в контексті цілей сталого розвитку*. Харків, Україна, 2024.
37. Третяк Д. С., Пахота Н. В., Камінська А. В. Мотивація персоналу підприємств в умовах сучасних викликів. *Актуальні проблеми сталого розвитку*. 2025. Т. 2, № 2. С. 69–75.
38. Череп О., Воронкова В., Беспалова С. Мотивація персоналу: від теорії до практики стимулювання працівників до здійснення ефективної діяльності. *Prospective directions of scientific and practical activity*. 2023.
39. Чернікова Н. М., Вороніна В. Л., Чеботарьов К. Г. Інноваційні підходи в управлінні hr-процесами на вітчизняних підприємствах. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 3 (03). С. 70–75.
40. Шаталова Л. Сучасний погляд на розвиток теорій мотивації праці. *Економіка та суспільство*. 2024. № 62.
41. Шашина М. В., Мосійчук Д. О. Управління плануванням стратегічного менеджменту на рівні підприємства в умовах економіки війни. *Economic synergy*. 2022. № 4. С. 92–103.
42. Щербак В. Г. Управління персоналом підприємства : Наук. вид. Харків : ХНЕУ, 2005. 220 с.

43. Chernysh I., Kozyk M. Сучасні форми і методи мотивації персоналу підприємств сфери послуг. ЕКОНОМІКА І РЕГІОН Науковий вісник. 2021. № 1(80). С. 87–91.

44. Klymchuk A. O. Система мотивації та стимулювання персоналу промислових підприємств. *The actual problems of regional economy development*. 2016. Т. 1, № 12. С. 119–125.

45. Semykina M., Kostyshyna A., Semykina A. Формування мотивованості персоналу в умовах інноваційних трансформацій праці, цифровізації економіки, викликів та загроз. *Central ukrainian scientific bulletin. economic sciences*. 2024. № 12(45). С. 7–19.



**ДОДАТКИ**



