

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

СТАДНІК ОЛЬГА МИКОЛАНІВНА

Допускається до захисту:
Завідувач кафедри менеджменту
та поведінкової економіки
д-р екон. наук, професор

О.А. Дороніна
« ____ » _____ 2025 р.

**УДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДІВ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ НА
ПІДПРИЄМСТВІ**

Спеціальність 073 Менеджмент
ОП «Менеджмент організацій та адміністрування»

Кваліфікаційна (магістерська) робота

Науковий керівник:
І.В. Панченко, доцент кафедри
менеджменту та
поведінкової економіки,
канд. екон. наук, доцент

(підпис)

Оцінка: ____ / ____ / ____

(бали/за шкалою ЄКТС/за національною шкалою)

Голова ЕК: _____
(підпис)

Вінниця – 2025

АНОТАЦІЯ

Стаднік О.М. Удосконалення методів мотивації праці на підприємстві. 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 праці та проаналізовано діючу систему стимулювання персоналу на підприємстві. Проведено оцінку організаційно-економічних показників діяльності, рівня задоволеності працівників та виявлено ключові проблеми мотиваційного механізму. Обґрунтовано напрями його удосконалення, зокрема впровадження персоналізованої моделі cafeteria plan та сучасних нематеріальних інструментів стимулювання.

Основним науковим результатом дослідження є розроблення концепції підвищення ефективності мотивації персоналу, спрямованої на зміцнення конкурентоспроможності підприємства, підвищення продуктивності праці та формування стійкої системи стимулювання з урахуванням сучасних умов функціонування та потреб працівників.

Ключові слова: мотивація, стимули, персонал, система мотивації, cafeteria plan, нематеріальна мотивація, ефективність.

76 с., 17 табл., 23 рис., 2 дод., 60 джерел.

Stadnik O. Improving methods of motivating work at the enterprise. Specialty 073 Management. Educational Program «Management of organizations and administration». Vasyl' Stus Donetsk National University, Vinnytsia, 2025.

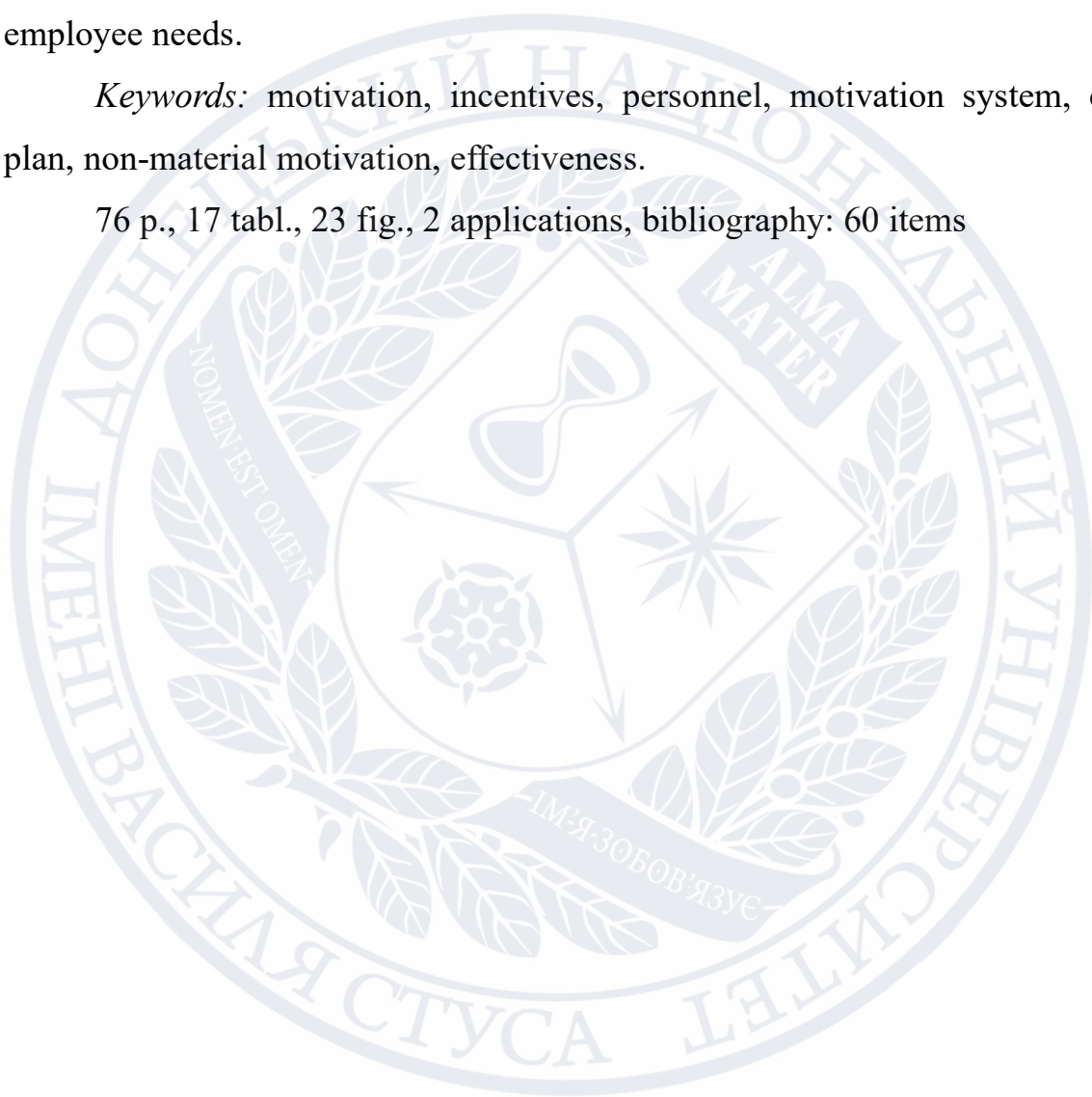
The thesis examines theoretical approaches to the formation of a labor motivation system and analyzes the current system of staff incentives at the enterprise. An assessment of organizational and economic performance indicators and employee satisfaction levels was conducted, and key problems in the motivation mechanism were identified. Areas for improvement are substantiated, in particular

the introduction of a personalized cafeteria plan model and modern non-material incentives.

The main scientific result of the study is the development of a concept for improving the effectiveness of personnel motivation, aimed at strengthening the competitiveness of the enterprise, increasing labor productivity, and forming a sustainable incentive system that takes into account modern operating conditions and employee needs.

Keywords: motivation, incentives, personnel, motivation system, cafeteria plan, non-material motivation, effectiveness.

76 p., 17 tabl., 23 fig., 2 applications, bibliography: 60 items



ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1 Теоретичні основи формування системи мотивації праці.....	8
1.2 Сутність системи мотивації праці та її вплив на ефективність підприємства.....	15
1.3 Сучасні зарубіжні моделі формування систем мотивації персоналу	20
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ- НВП «АРГОН»	26
2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства.....	26
2.2 Аналіз системи управління персоналом на підприємстві	37
2.3 Дослідження рівня задоволеності персоналу та проблем у функціонуванні мотиваційної системи	51
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ-НВП «АРГОН»	60
3.1 Перспективні напрями підвищення ефективності мотивації праці у ТОВ НВП «Аргон».....	60
3.2 Пропозиції з впровадження персоналізованої системи мотивації праці	69
ВИСНОВКИ	75
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	77
ДОДАТКИ.....	82

ВСТУП

Актуальність. Мотивація працівників являється одним з найважливіших чинників успіху будь-якого підприємства, оскільки від неї залежить продуктивність, якість виконання робіт та інноваційність підприємства. Мотивація потрібна в сучасних умовах високої конкуренції, цифрової трансформації та нестабільності ринку праці. Задоволенні та вмотивовані співробітники працюють продуктивніше, відповідальніше та частіше проявляють ініціативу. Актуальність дослідження зумовлена зростаючою роллю мотивації на сучасних підприємствах у складних соціально-економічних умовах та необхідністю забезпечувати стабільну присутність на конкурентному ринку. В таких умовах ефективне управління персоналом стає одним із ключових чинників успішної діяльності організації. Тому система мотивації набуває особливого значення, адже саме вона визначає рівень зацікавленості працівників, їхню продуктивність та готовність досягати високих результатів. Саме тому вивчення механізмів мотивації та їх впливу на ефективність підприємства є вкрай важливим та актуальним напрямом наукових досліджень.

Кваліфікаційна робота присвячена дослідженню та вдосконаленню системи мотивації персоналу на підприємстві. У її основі лежать сучасні наукові підходи та результати емпіричних досліджень, що дозволяють визначити ключові чинники, які впливають на мотивацію працівників, а також розробити ефективні стратегії її підвищення. Питанням мотивації праці присвячено численні наукові дослідження зарубіжних вчених, серед яких В. Врум, Ф. Герцберг, Д. МакКлелланд, А. Маслоу. Їхні теоретичні напрацювання становлять наукове підґрунтя даної роботи та обумовлюють напрями подальшого дослідження.

Метою кваліфікаційної (магістерської) роботи є теоретичне дослідження особливостей мотивації праці підприємства та розробка організаційно-практичних рекомендації щодо удосконалення методів заохочення персоналу.

Для досягнення визначеної мети в роботі сформовані наступні **завдання** дослідження:

- дослідити теоретичні основи формування системи мотивації праці;
- визначити сутність системи мотивації праці та її вплив на ефективність підприємства;
- дослідити сучасні зарубіжні моделі формування систем мотивації персоналу;
- дослідити організаційно-економічну діяльність ТОВ НВП «Аргон»;
- проаналізувати систему управління персоналом на підприємстві;
- дослідити рівень задоволеності персоналу та проблеми у функціонуванні мотиваційної системи;
- визначити перспективні напрями підвищення ефективності мотивації праці у ТОВ НВП «Аргон»;
- розробити пропозиції з впровадження персоналізованої системи мотивації праці.

Об'єктом дослідження є система мотивації праці ТОВ НВП «Аргон».

Предметом дослідження є принципи, методи, інструменти, організаційно-управлінські підходи, що використовуються для управління мотивацією праці.

Методи дослідження. В роботі використовуються методи узагальнення, логічного обґрунтування, порівняння, методи індукції та дедукції, аналізу і синтезу, систематизації та групування, теоретичний, статистичний та економічний аналіз.

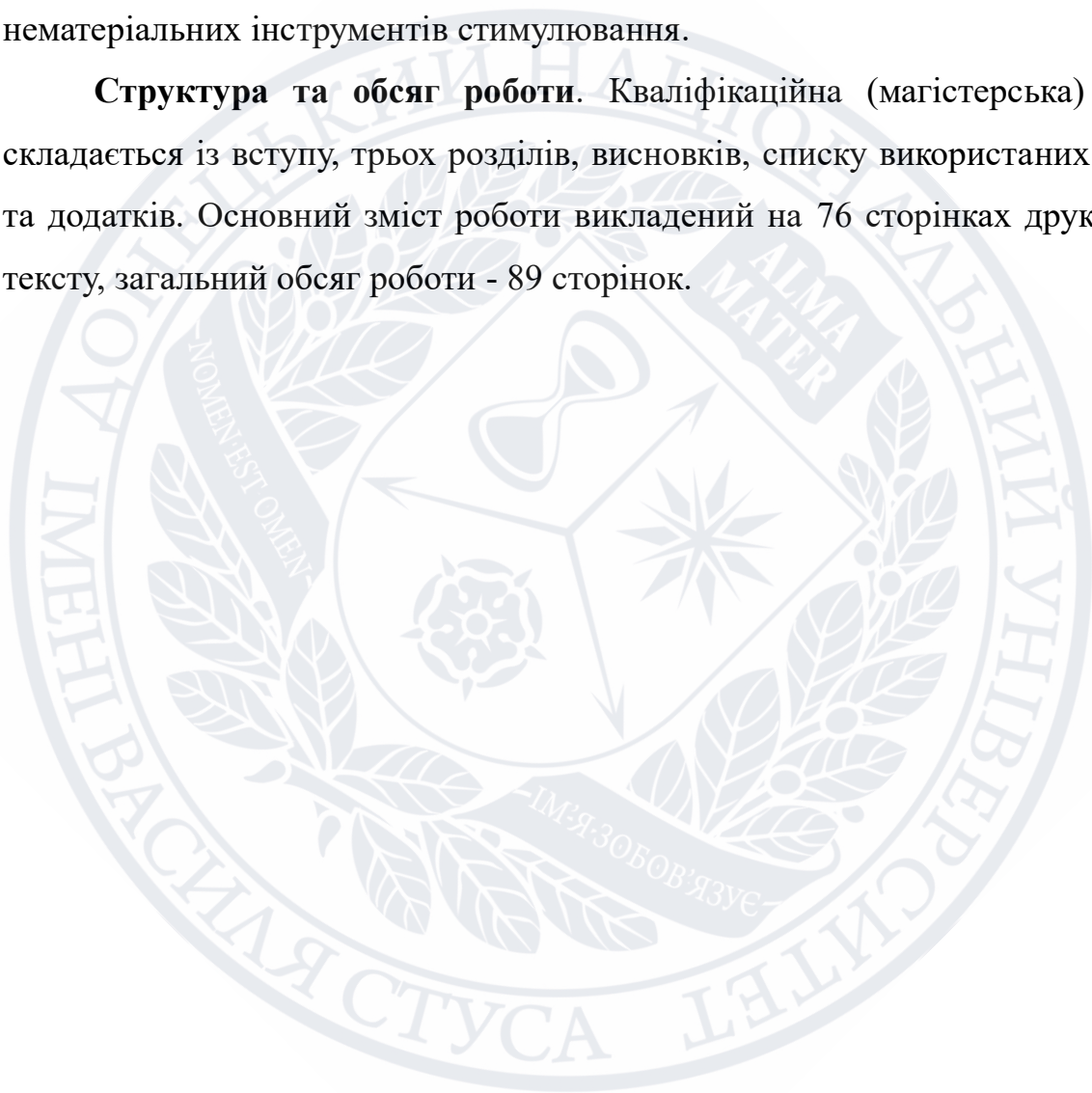
Теоретичне та практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що на основі теоретичних досліджень та проведеного аналізу в роботі були сформовані конкретні пропозиції щодо удосконалення методів мотивації праці у ТОВ НВП «Аргон».

Апробація результатів дослідження. За тематикою дослідження було підготовлено тези для публікації в збірнику XXV Міжнародної наукової конференції студентів та молодих вчених «Управління розвитком соціально-

економічних систем: глобалізація, підприємництво, стале економічне зростання» (27 листопада 2025 року, м. Вінниця).

Положення, що виносяться на захист. На захист виносяться наступні результати дослідження: організаційно-практичні рекомендації щодо підвищення ефективності мотивації праці у ТОВ НВП «Аргон»; пропозиції з впровадження персоналізованої системи мотивації праці та сучасних нематеріальних інструментів стимулювання.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна (магістерська) робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Основний зміст роботи викладений на 76 сторінках друкованого тексту, загальний обсяг роботи - 89 сторінок.



РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Теоретичні основи формування системи мотивації праці

У контексті цифровізації виробничих процесів, гібридизації трудових форматів та динамічного перегляду ринкових компетенцій проблематика мотивації персоналу набуває особливої науково-прикладної актуальності. Сучасні підприємства функціонують в умовах підвищеної конкуренції за кваліфіковані кадри, що зумовлює потребу не лише у матеріальному стимулюванні, а й у використанні комплексних мотиваційних механізмів, орієнтованих на довгострокове залучення працівників. Відтак ефективна система мотивації розглядається як стратегічний ресурс, здатний безпосередньо впливати на продуктивність, інноваційну активність і адаптивність підприємства.[16]

Термін «мотивація» виникає від латинського слова «movere», що означає «рухати». Мотивація є внутрішньою силою, яка спонукає людину діяти для досягнення певних цілей у професійній або повсякденній діяльності. Вона визначає рівень активності, напрямок зусиль і наполегливість у досягненні результату. Таким чином, мотивація стимулює працівників до дій, які сприяють одночасному задоволенню їхніх особистих потреб і реалізації завдань організації.[40]

Для кращого розуміння сутності мотивації праці слід розглянути пов'язані з нею категорії: мотиви, інтереси, стимули та стимулювання. Інтерес до праці виникає як прагнення задовольнити власні потреби шляхом виконання певної роботи. Мотив є усвідомленим внутрішнім спонуканням до дії, тоді як стимул є зовнішнім чинником, який підштовхує людину до активності. Стимулювання праці є управлінським процесом, що передбачає використання різних методів впливу для підвищення трудової віддачі.

Отже, мотивація праці - це процес спонукання працівників до ефективної діяльності, спрямованої на досягнення як особистих, так і організаційних цілей.[15]

У сучасному трактуванні, за Deloitte Global Human Capital Trends 2025, мотивація все більше показує важливість балансу між стабільністю для працівників та швидкістю змін для організації[1]

Мотивація праці виникла як управлінська категорія ще в античні часи. У Вавилоні за Хаммурапі впроваджувалися перші форми оплати праці, а давньогрецькі філософи намагалися пояснити природу людської активності. Надалі домінував підхід «батога і пряника», який поєднував покарання та винагородження. На початку XX століття Ф. Тейлор звернув увагу на матеріальні стимули та раціоналізацію трудових процесів, а М. Вебер наголосив на значущості чіткої організаційної структури. Це стало фундаментом еволюції поглядів на мотиваційні механізми.[3]

Надалі інтерес до цієї проблематики лише зростає, та з розвитком науки було сформовано перші наукові теорії мотивації праці. Серед найбільш відомих і впливових теорій виділяють п'ять основних (див. рис. 1.1), які стали базою сучасного мотиваційного менеджменту. [9]

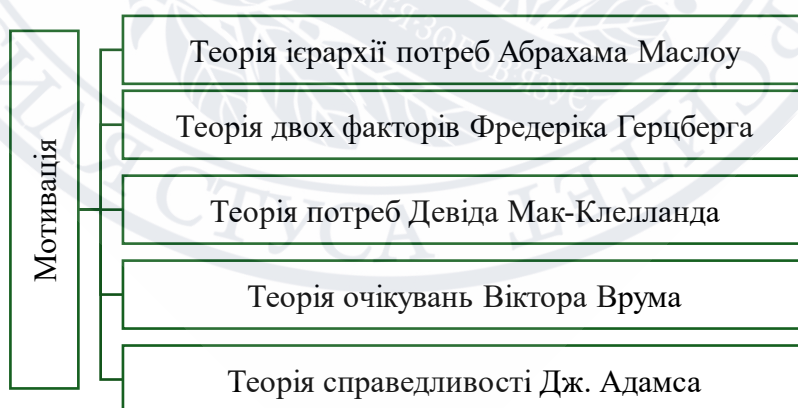


Рисунок 1.1 — Теорії мотивації [39]

Однак, тепер класичні теорії потребують критичного перегляду: наприклад, ієрархія Маслоу менш ефективна в умовах гібридної роботи, де потреби в приналежності задовольняються віртуально, а самореалізація

залежить від здатності працівника самостійно планувати свою роботу та досягати цілей у гнучкому режимі.

Для кращого розуміння відмінностей між основними теоріями мотивації доцільно розглянути їх у порівняльному форматі. У таблиці 1.1 наведено ключові характеристики п'яти основних теорій, які формують сучасний мотиваційний менеджмент.

Таблиця 1.1 — Порівняння основних теорій мотивації [43]

Теорія	Основний фокус	Ключові елементи	Переваги	Обмеження
А. Маслоу	Ієрархія потреб	Фізіологічні, безпека, любов, повага, самореалізація	Простота, універсальність	Суб'єктивність ієрархії
Ф. Герцберга	Гігієнічні та мотиваційні чинники	Комфортність робочого середовища, визнання, відповідальність	Практичність у менеджменті	Ігнорування індивідуальних відмінностей
Д. Мак-Клелланда	Набуті потреби	Досягнення, співучасть, влада	Фокус на організаційні цілі	Складність оцінки потреб
Дж. Адамса	Справедливість	Баланс зусиль і винагороди	Простота застосування	Залежність від суб'єктивного сприйняття
В. Врума	Очікування	Зусилля, результат, цінність винагороди	Гнучкість у прогнозуванні поведінки	Складність оцінки очікувань

У своїй праці «Теорія людської мотивації» 1943 року Маслоу висунув концепцію, відповідно до якої людські потреби розташовуються у певній послідовності від найпростіших фізіологічних до найвищих духовних. Учений виокремив п'ять основних рівнів потреб. Ієрархічну структуру цих потреб подано на рисунку 1.2, який наочно ілюструє взаємозв'язок між різними рівнями мотивації[2]Останній рівень є вершиною розвитку особистості, коли людина прагне повністю реалізувати свій потенціал

А. Маслоу припускав, що кожна людина може формувати власну ієрархію потреб залежно від життєвих обставин. Потреби частково збігаються, тому людина може бути мотивована на кількох рівнях одночасно. Реалізація потреб

нижчого рівня створює можливість переходу до задоволення вищих, але у разі їх невиконання мотивація повертається до базового рівня



Рисунок 1.2 — Ієрархія потреб А. Маслоу[9]

Досвід показує, що успіху досягають компанії, які активно впроваджують сучасні підходи до мотивації персоналу, але залишаються вірними старим концепціям, як основі. Провідні компанії, зокрема Google та Facebook, і надалі використовують модель ієрархії потреб Маслоу у своїй кадровій політиці та системах мотивації, формуючи мотиваційні програми, що охоплюють від фізіологічних потреб і безпеки до належності, поваги та самореалізації. Їхні мотиваційні пакети включають безкоштовне харчування, транспорт і його обслуговування, заняття спортом, оплачуваний проїзд, можливість відвідувати офіс разом із домашніми тваринами, а також широкий спектр сервісів від перукаря й стиліста до лікаря, стоматолога, масажиста та психолога. Такий комплексний підхід забезпечує високий рівень задоволеності та залученості працівників.[38]

Розвиваючи ідеї Маслоу, Фредерік Герцберг запропонував подвійну теорію мотивації, у якій поділив чинники впливу на працю на дві групи: гігієнічні та мотиваційні. Гігієнічні фактори стосуються умов праці й запобігають незадоволенню, тоді як мотиваційні пов'язані зі змістом роботи та внутрішніми потребами людини, такими як прагнення до успіху, розвитку, самостійності та відповідальності. Герцберг довів, що задоволення і

незадоволення працею визначаються різними групами факторів, тому підвищення мотивації потребує не лише покращення умов, а й розвитку мотивуючих чинників. У сучасному контексті гігієнічні фактори включають гнучкий графік та ментальне здоров'я. [39]

Подальший внесок у розвиток теорій мотивації зробив Девід Мак-Клелланд, який у 1960-х р. сформулював теорію набутих потреб. Він виділив три основні потреби: досягнення, співучасть і владу. Їх можна реалізувати через складні завдання, колективну співпрацю та делегування повноважень. На думку Мак-Клелланда, ефективна система мотивації має спрямовувати працівників не лише на власні досягнення, а й на досягнення цілей організації.[3]

Інший підхід до мотивації запропонував Джон Адамс у теорії справедливості. Вона пояснює мотивацію через сприйняття рівності між зусиллями працівника і отриманою винагородою. Якщо співвідношення вкладеної праці та результату здається справедливим порівняно з іншими, у працівника формується задоволення та лояльність до організації. Відчуття несправедливості, навпаки, призводить до зниження мотивації та ефективності роботи.[47]

Логічним продовженням розвитку теорій стала теорія очікувань Віктора Врума представлена у 1964 році в роботі «Праця і мотивація», яка розглядає мотивацію, як результат взаємозв'язку між зусиллями, результатами праці та винагородою. На думку Врума, мотивація зростає тоді, коли працівник упевнений, що його зусилля дадуть очікуваний результат, цей результат буде винагороджений, а сама винагорода має для нього значну цінність. Якщо хоча б один із цих чинників є слабким, рівень мотивації істотно знижується.[3]

Доповнює ці концепції теорія постановки цілей Е. Локе, за якою конкретні, вимірювані та достатньо складні цілі підвищують результативність. Чіткість очікувань забезпечує об'єктивність оцінювання та формує відповідальність працівників, тоді як нечіткі завдання знижують

продуктивність. Тому керівництво повинне встановлювати зрозумілі критерії контролю, часові рамки та допустимі відхилення[36]

Подальший розвиток підходів до мотивації праці спостерігається в наступні десятиліття. У 1980-х роках актуальності набула теорія самодетермінації Е. Десі та Р. Раяна, яка наголошує на ролі внутрішньої мотивації, автономії та відчутті професійної компетентності. [21]

Використання теорій мотивації дає змогу створити дієву систему стимулювання, що підвищить продуктивність, задоволеність працею та лояльність персоналу. Вони допомагають узгоджувати винагороди зі зусиллями працівників, формувати внутрішню мотивацію та сприяти професійному розвитку. Нижче у таблиці 1.2 наведено приклади застосування цих підходів у провідних компаніях світу.

Таблиця 1.2 Досвід компаній застосування сучасних теорій мотивації[12]

Теорія	Компанія	Приклад застосування	Характеристика
Теорія очікувань	Google	Запровадження системи преміювання, що прямо пов'язує рівень винагороди з досягненням конкретних цілей та результатів.	Винагорода має бути значущою та бажаною для працівника, а також безпосередньо пов'язаною з його трудовим внеском.
Теорія справедливості	Apple	Система оцінювання ефективності, яка порівнює рівень винагороди працівників із їхнім фактичним вкладом та дозволяє забезпечити баланс між працівниками.	Винагорода справедлива тоді, коли співвідношення між зусиллями та винагородою є аналогічним у працівників однієї організації.
Теорія самодетермінації	НМ	Корпоративна культура, орієнтована на залучення працівників до прийняття рішень, їхнє навчання, розвиток і підвищення автономності.	Люди прагнуть працювати в умовах, де вони можуть проявляти ініціативу, відчувати змістовність роботи та реалізовувати свій потенціал.
Теорія самоактуалізації	Netflix	Побудова культури високої відповідальності та свободи, яка сприяє розвитку здібностей працівників і досягненню ними максимальних результат	Працівники прагнуть до постійного особистісного зростання, самовдосконалення та реалізації власних можливостей.

Практичний досвід провідних компаній доводить, що сучасні мотиваційні теорії ефективно працюють у корпоративному середовищі,

сприяючи підвищенню результативності та формуванню стійкої залученості персоналу. Подальший розвиток підходів до розуміння мотивації привів до появи нових моделей, які ще глибше пояснюють поведінку працівників у сучасних організаціях. Однією з таких стала Drive-модель Д. Пінка. На початку 2000-х Даніель Пінк запропонував Drive-модель (рис. 1.3), яка базується на трьох складових: автономії, професійній майстерності та наявності значущої мети, які сукупності підсилюють внутрішню мотивацію та творчу активність.



Рисунок 1.3 — Мотиваційна модель ХХІ століття[31]

Надалі у 2010-х роках досліджується мотивація поколінь X, Y та Z, що мають різні професійні очікування, рівень цифрової взаємодії й потребу у гнучких формах зайнятості

Після 2020 року формуються нові тренди, пов'язані з поширенням дистанційних та гібридних форматів роботи, цифровими інструментами контролю продуктивності, впровадженням штучного інтелекту та посиленою увагою до ментального здоров'я. Корпоративна культура орієнтується на інклюзивність, емоційне благополуччя та залученість персоналу.[44]

Well-being є логічним результатом дії мотиваційних теорій, оскільки моделі благополуччя тісно пов'язані з факторами, що визначають економічну

поведінку та рішення працівників. Концепція благополуччя, яка включає позитивні емоції, залученість, якість стосунків, наявність сенсу та досягнення, показує, що саме мотиваційні чинники створюють основу для формування індивідуального й колективного добробуту в організаційному середовищі.[12]

Таким чином, еволюція поглядів на мотивацію демонструє перехід від базових потребних концепцій до гнучких цифрових моделей, здатних адаптуватися до швидкоплинного ринкового середовища. Теоретичні засади мотивації ґрунтуються на розумінні ролі працівника у виробничому процесі та механізмів зацікавлення його у результатах діяльності. Розглянуті теорії висвітлюють різні аспекти мотивації від базових потреб до оцінки справедливості та значущості винагороди. Їх інтеграція дозволяє формувати гнучкі системи стимулювання, адаптовані до умов роботи підприємства, стратегічних цілей і психологічних характеристик персоналу, з урахуванням сучасних викликів

1.2 Сутність системи мотивації праці та її вплив на ефективність підприємства

Мотивація праці виступає одним із визначальних інструментів управління персоналом, який безпосередньо впливає на продуктивність, залученість, відповідальність працівників та загальний рівень забезпечення ефективного функціонування підприємства.

В умовах сучасної цифровізації, та дефіциту кваліфікованих кадрів роль мотивації зростає. Підприємства змушені швидко адаптуватися до нестабільного середовища та підвищених вимог до якості роботи. Мотивація стає критичною для подолання напруги між індивідуальними потребами працівників та стратегічними цілями організації.[17]

Система мотивації персоналу являє собою комплекс управлінських інструментів, спрямованих на підвищення зацікавленості у результатах праці. Вона формується з урахуванням потреб працівників, можливостей підприємства, корпоративної культури та впливу зовнішнього середовища.[34]

Основні завдання системи мотивації персоналу полягають у стимулюванні працівників до якісного та своєчасного виконання поставлених завдань, що сприяє підвищенню продуктивності праці. Важливою функцією є також формування позитивного соціально-психологічного клімату в колективі, що допомагає знизити рівень плинності кадрів.

Система мотивації має бути спрямована на залучення та утримання компетентних і висококваліфікованих фахівців, забезпечуючи водночас зростання лояльності персоналу до підприємства та роботодавця. Окрім цього, вона відіграє ключову роль у розвитку корпоративного духу та підтримці корпоративної культури.[38]

Високий рівень мотивації сприяє активному виконанню завдань, ініціативності та інноваційності, підвищує відповідальність та дисципліну. Працівники, які відчують зацікавленість і підтримку, проявляють кращу залученість, демонструють готовність до професійного розвитку та вдосконалення своїх компетенцій. У протилежному випадку відсутність ефективного стимулювання призводить до формального відношення до роботи, зниження продуктивності та зростання плинності кадрів.[17]

Методи мотивації - це інструменти управлінського впливу на персонал, спрямовані на досягнення цілей організації. Вони ґрунтуються на загальних закономірностях управління та передбачають використання різних підходів для стимулювання працівників до активної й результативної діяльності [40].

Для ефективної активізації роботи персоналу керівник має постійно відстежувати фактичні потреби своїх підлеглих. Розуміння того, що саме спонукає працівників до дії, дозволяє обрати найбільш дієві методи впливу. Основні чинники, що мотивують персонал, наведено на рисунку 1.4.[33]

Запропонована класифікація методів мотивації за такими критеріями дозволяє систематизувати інструменти стимулювання персоналу. Це сприяє ефективному управлінню персоналом організації, допомагаючи адаптувати мотиваційні стратегії до конкретних умов та цілей, що є ключовим для підвищення продуктивності та задоволеності працівників.



Рисунок 1.4 - Класифікація методів мотивації[22]

Найпоширенішими методами мотивації персоналу є матеріальні та нематеріальні. Така класифікація відображає багатовимірний характер процесу стимулювання працівників і дозволяє системно підходити до управління трудовою поведінкою. Основні складові матеріальної мотивації можна побачити на малюнку 1.5

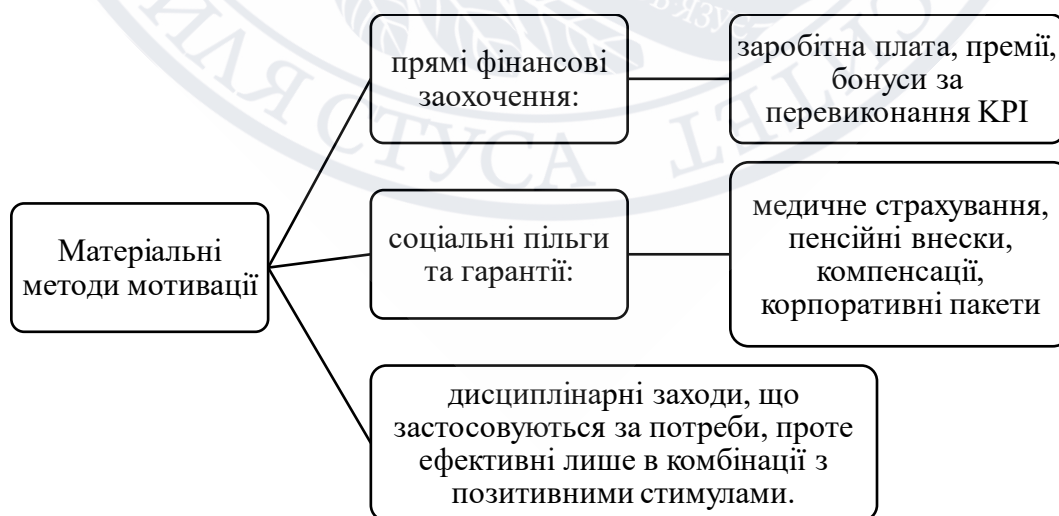


Рисунок 1.5 - Матеріальні методи мотивації

Нематеріальна мотивація спрямована на створення психологічного комфорту, професійного зростання та рівня залученості співробітників. Серед ключових інструментів визнання досягнень, участь у прийнятті рішень, гнучкі режими роботи, дистанційна зайнятість, доступ до навчальних програм і можливість підвищення кваліфікації. Практичні приклади таких методів наведені в таблиці 1.3, яка демонструє популярні інструменти нематеріальної мотивації менеджерів, включаючи віддалену роботу, додаткові відгули, кар'єрне зростання, оплату навчання та можливості самореалізації.[29]

Таблиця 1.3 - Методи нематеріальної мотивації, які використовуються у практиці мотивування менеджерів[31]

Назва методу	Характеристика
Віддалена робота	Можливість працювати з дому під час воєнного стану чи пандемії сприяє збереженню безпеки працівників, а також розвиває їхню самоорганізацію, дисципліну та внутрішню мотивацію.
Додатковий відгул або відпустка	Надання працівникам додаткових днів відпочинку допомагає їм відновити сили, що позитивно впливає на їхню креативність та здатність генерувати нові ідеї.
Швидке кар'єрне зростання	Такий підхід дозволяє мотивувати співробітників із високим потенціалом, які згодом можуть зайняти керівні посади.
Оплата навчання і тренінгів	Оскільки менеджери мають постійно підвищувати кваліфікацію, покриття витрат на навчання є дієвим інструментом мотивації.
Можливості самореалізації	Молоді та амбітні працівники прагнуть не лише працювати за наймом, а й реалізовувати власні ідеї чи отримувати частку від прибутку, тому такі можливості суттєво підвищують їхню мотивацію.

Окрім прямих стимулів, важливу роль відіграють інші види мотивації. Соціальна мотивація посилює відповідальність через відчуття значущості в колективі.

Психологічна мотивація базується на дружній атмосфері, що підтримує бажання працювати.

Кар'єрна мотивація пов'язана з перспективами професійного зростання, а освітня мотивація із можливістю отримувати нові знання та підвищувати кваліфікацію [38]

У сучасних умовах управління персоналом мотивація набуває стратегічного значення, оскільки прямо впливає на результативність діяльності підприємства, продуктивність працівників та їхню відданість організації.

Дослідження підтверджують, що найкращих результатів досягають комбіновані моделі мотивації, які інтегрують матеріальні та нематеріальні стимули, враховують соціально-психологічні фактори, потреби працівників та стратегічні цілі організації, а також передбачають розвиток професійної компетентності через менторство, індивідуальні плани, постановку цілей за SMART та оцінку за KPI, стимулюючи ініціативність і інноваційність[32].

Ключові показники ефективності (KPI) визначаються як вимірні індикатори досягнення конкретних цілей у діяльності, що можуть бути кількісними чи якісними, спрямованими на оцінку ефективності працівників та досягнення стратегічних завдань підприємства.[18]

У системі мотивації праці KPI відіграють ключову роль, оскільки їх виконання безпосередньо впливає на винагороду співробітників, забезпечуючи фінансове відображення їхньої ефективності та спрямовуючи зусилля всіх підрозділів у єдиному напрямку для реалізації бізнес-цілей. Вплив KPI на ефективність проявляється в підвищенні продуктивності через чітке вимірювання прогресу, що мотивує персонал навіть за низької винагороди, а також у забезпеченні прозорості та корпоративного успіху шляхом уникнення неефективних показників. [13]

Сучасні тенденції еволюції KPI пов'язані з впровадженням smart KPI у рамках smart-економіки, які є самовдосконалюваними моделями, що використовують smart-технології, штучний інтелект та дані для прогнозування тенденцій, навчання на минулих значеннях і підвищення точності, релевантності та ефективності з часом; вони розшифровуються за принципами SMART, а також є пояснювальними та відносними для уникнення спотворених оцінок. Прикладами застосування smart KPI є їх використання на рівні підприємства для прискорення зростання доходів клієнтів на основі індексу лояльності, покращення потоків створення цінності, сегментації клієнтів для персоналізованих пропозицій, а також на індивідуальному рівні для щоквартальних перевірок ефективності, що сприяє цифровій трансформації та конкурентним перевагам, як у компаній Amazon, Facebook, Google.[11]

Такий підхід допомагає зберігати кваліфікованих співробітників, підвищує їхню мотивацію та ефективність, заохочує до досягнення вищих результатів, активної залученості в робочі процеси й постійного професійного зростання, що в позитивно відображається на розвитку підприємства в цілому.[28]

Отже, мотивація персоналу є основним елементом ефективного управління людськими ресурсами, що безпосередньо визначає успіх організації в умовах динамічного бізнес-середовища. Як показано в розділі, значна мотивація сприяє не лише збільшенню продуктивності та залученості працівників, але й стимулює інновації, ініціативність і професійний розвиток, сприяючи утриманню талановитих кадрів і формуванню позитивного корпоративного клімату. Класифікація методів мотивації акцентує увагу на необхідності комплексного підходу, що враховує індивідуальні потреби працівників та стратегічні цілі підприємства та зовнішні фактори.

У сучасних реаліях, з урахуванням глобалізації, цифрової трансформації та дефіциту кваліфікованих фахівців, ефективна система мотивації стає стратегічним інструментом для подолання викликів, зменшення плинності кадрів і забезпечення конкурентних переваг. Найкращі результати досягаються через інтеграцію матеріальних і нематеріальних засобів стимулювання, з акцентом на соціально-психологічні аспекти, менторство, SMART-цілі та KPI-оцінку. Таким чином, інвестиції в мотивацію персоналу не лише підвищують ефективність праці, але й сприяють сталому розвитку організації, перетворюючи працівників на активних учасників досягнення спільних цілей.

1.3 Сучасні зарубіжні моделі формування систем мотивації персоналу

У глобалізованому економічному середовищі мотивація персоналу стає ключовим чинником конкурентоспроможності підприємств. Досвід світових компаній показує перехід від традиційних систем заохочень до інноваційних моделей, що поєднують матеріальні та нематеріальні стимули, елементи корпоративної культури, лідерства та соціальної відповідальності. Провідні

компанії акцентують на розвитку людського капіталу, балансі роботи та особистого життя, залученні працівників до рішень і підтримці професійного зростання. Аналіз світових підходів дозволяє виділити ефективні моделі, адаптовані до різних культур і економік: японську, американську, французьку, британську, німецьку та шведську. Ці моделі можуть бути корисними для вітчизняних підприємств, де переважають матеріальні та адміністративні методи. Для узагальнення ключових особливостей цих моделей наведено таблицю 1.3.

Японська модель ґрунтується на філософії кайдзен, що передбачає постійне вдосконалення працівника й організації. Її ключові елементи це довічне працевлаштування, лояльність до компанії та колективна відповідальність за результати. Оплата праці враховує вік, стаж і кваліфікацію. Матеріальні стимули поєднуються з широким спектром нематеріальних: наставництво, система пропозицій, корпоративні заходи, навчання та внутрішні ротації. Серед недоліків виділяється низька мобільність персоналу, ризик перевтоми та іноді обмежені можливості для швидкого кар'єрного росту молодих працівників.[30]

Таблиця 1.4 — Узагальнення світових моделей мотивації персоналу

Модель	Принципи	Основні стимули
Японська	Колективізм, кайдзен, довічне працевлаштування	Премії, навчання, соціальні пільги
Американська	Індивідуалізм, результативність, конкуренція	грошові стимули, участь у прибутку підприємства та нематеріальні вигоди
Французька	Конкуренція та соціальна відповідальність	Індexсація, змінна зарплата, оцінювання
Британська	Партнерство, участь у власності	Премії, акціонування, колективні програми
Німецька	Справедливість, соціальний баланс	Тарифні ставки, страхування, бонуси
Шведська	Рівність, соціальна захищеність	Колективні договори, пільги, гнучкі умови

Американська модель робить акцент на індивідуальних результатах та підприємницькій ініціативі. Вона активно використовує матеріальні стимули такі як: премії, бонуси, надбавки за кваліфікацію.[20]

Поширеними є системи Скенлона і Раккера, що спрямовані на розподіл досягнутої економії між працівниками. що передбачають розподіл економії між працівниками. Нематеріальні стимули включають гнучкий графік, страхування, корпоративні програми розвитку, комфортне робоче середовище та свободу вибору завдань. Але недоліки моделі полягають у високому рівні конкуренції, стресі та можливому емоційному вигоранні працівників.[19]

Французька модель поєднує елементи конкуренції та соціальної стабільності. Заробітна плата складається з фіксованої частини та змінної, яка залежить від індивідуальних результатів. Важливою є індексація доходів відповідно до економічної ситуації. Нематеріальні стимули представлені системою оцінювання, рейтингами, дошками пошани й заохоченням за раціоналізаторські пропозиції. Такий підхід допомагає узгоджувати особисті прагнення працівника з інтересами підприємства, що забезпечує гармонійний розвиток колективу. [60]

Британська система орієнтована на партнерський характер відносин між працівниками та роботодавцем. Працівники можуть брати участь у розподілі прибутку, володіти акціями компанії та впливати на окремі аспекти її стратегії. Особлива увага приділяється культурі співробітництва, довірі та професійному розвитку. Такий підхід сприяє формуванню відчуття приналежності до спільної справи, що сприяє лояльності та стабільності персоналу навіть у періоди економічної невизначеності. Але висока залежність від корпоративної культури та партнерських відносин може зменшувати ефективність системи в кризових умовах, якщо рівень довіри низький.[20]

Німецька модель вирізняється соціальною спрямованістю та опорою на принципи справедливості, дисципліни й партнерства. Оплата праці регулюється колективними договорами та залежить від рівня кваліфікації. Працівники отримують розширений соціальний пакет, до якого належать пенсійні програми, компенсації, додаткові відпустки та премії. Значна увага приділяється розвитку компетенцій через навчання, стажування й

наставництво. Такий підхід забезпечує високий рівень довіри між працівниками та роботодавцем і підтримує стабільність у колективі.[19]

Шведська система зосереджена на ідеї соціальної рівності та відповідальності. Дотримання дотримання принципу рівної оплати за однакову працю зменшує. Сучасна світова практика доводить ефективність гейміфікації розрив у доходах і посилює відчуття справедливості серед працівників. Колективні договори гарантують соціальний захист, доступ до якісної освіти та медичних послуг. Умови праці організовуються таким чином, щоб забезпечити комфорт, зокрема через ергономічні робочі місця, можливість дистанційної роботи та підтримку психічного здоров'я. Усе це підвищує задоволеність працівників і сприяє збереженню зайнятості.[30]

Загальний аналіз світових моделей мотивації свідчить, що найбільш результативними є системи, які поєднують матеріальні та нематеріальні стимули, ґрунтуються на принципах справедливості, стабільності та створюють умови для професійної самореалізації. У Японії домінує підхід, орієнтований на колективізм, довгострокову зайнятість і постійне вдосконалення; у Сполучених Штатах наголос робиться на індивідуальних досягненнях і фінансових стимулах; європейські країни віддають перевагу партнерським відносинам, соціальній відповідальності й рівності.

В українських компаніях спостерігаються активні спроби перегляду традиційних методів мотивації та адаптації зарубіжного досвіду до складних економічних умов. Незважаючи на це, провідним інструментом стимулювання праці залишається заробітна плата, що наближає українську систему до американської моделі матеріального мотивування [15].

Водночас сучасні тенденції засвідчують необхідність ширшого використання нематеріальних стимулів, зокрема гейміфікації, тобто впровадження ігрових механік у робочі процеси. Основне її завдання полягає у підвищенні залученості персоналу, формуванні духу змагання та перетворенні рутинних завдань на більш цікаві. Гейміфікація може застосовуватися на будь-якому етапі HR-процесів від рекрутингу до адаптації, навчання чи продажів і в

будь-якій сфері діяльності. Вона сприяє підвищенню швидкості виконання завдань, покращенню трудової дисципліни та зростанню продуктивності.[10]

Пандемія COVID-19 та масовий перехід на дистанційну роботу стали каталізатором популяризації гейміфікації. Саме у цей період компанії почали активно шукати способи оживлення онлайн-взаємодії. Цікавим прикладом є досвід письменниці та ілюстраторки Вівіан Шварц, яка разом із командою проводила робочі зустрічі у віртуальному світі гри Red Dead Redemption 2, що дозволяло підтримувати неформальність спілкування та командний дух в умовах дистанційної роботи. [7]

Сучасні міжнародні практики підтверджують результативність гейміфікаційних підходів у сфері підбору персоналу. Великі компанії, такі компанії, як Google, Uber, впроваджують різноманітні квести, конкурси, рейтинги та турніри. Наприклад, у Google рекрутинговий процес частково здійснюється через гру «Google Code Jam», де кандидати змагаються у розв'язанні складних алгоритмічних задач. Це не лише підвищує мотивацію та інтерес учасників, але й допомагає компанії швидко визначити найбільш талановитих спеціалістів [5]

Аналіз світових підходів до мотивації персоналу показує, що найкраще працюють ті системи, які вміло поєднують матеріальні та нематеріальні стимули, забезпечують відчуття справедливості й стабільності та дають працівникам можливість професійно зростати. У Японії акцент роблять на командній роботі та довгостроковій зайнятості, у США — на особистих результатах і конкурентності, а європейські моделі більше орієнтуються на партнерство, соціальну відповідальність і рівність.

Для України, де працівники все ще значною мірою орієнтуються на матеріальні винагороди, важливо адаптувати сучасні міжнародні практики та розширювати використання нематеріальних стимулів. Одним із цікавих і перспективних напрямів є гейміфікація, тобто інструмент, що підвищує залученість персоналу та покращує ефективність HR-процесів. Успішний

досвід провідних світових компаній свідчить, що такі підходи можуть бути ефективно впроваджені й на українських підприємствах.

Отже, розглянувши класичні теорії мотивації Маслоу, Герцберга, МакКлелланда, Адамса та Врума, можна дійти до висновку, що вони зберігають свою фундаментальну цінність для розуміння задоволеності потреб працівників. Також в доповнення цих теорій з'явилися новітні концепції, а саме теорія самодетермінації, самоактуалізація та Drive-модель Пінка, вони показують, що внутрішня мотивація та розвиток компетенцій дуже важливі для якісного задоволення потреб працівників. Для розвитку ефективної мотивації потрібно збалансовано поєднати матеріальні та нематеріальні стимули, а також уважніше ставитись соціально-психологічного стану працівників

На основі цього можна сказати, що ефективна система мотивації повинна складатись з комбінованих підходів і повинна зважати на потреби працівників, оскільки вона є ключем до формування конкурентних переваг, утримання талантів та забезпечення сталого розвитку в умовах динамічних змін. Крім того для підвищення результативності можна впровадити систем SMART-цілей та KPI, та удосконалити їх сучасними інструментами такими як гейміфікація та принцип "кафетерію", як показує зарубіжний досвід вони значно підвищують мотивацію персоналу та клімат в колективі.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ-НВП «АРГОН»

2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю – науково-виробниче підприємство «Аргон» створено 29 вересня 1998 р. в результаті реорганізації шляхом перетворення колективного науково-виробничого підприємства «Аргон». [37] Інформацію про підприємство наведено на рисунку 2.1

Повне найменування юридичної особи	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ -НАУКОВО-ВИРОБНИЧЕ ПІДПРИЄМСТВО «АРГОН»
Скорочена назва	ТОВ-НВП«АРГОН»
Код ЄДРПОУ	13323704
Дата реєстрації	29.09.1998 (26 років 11 місяців)
Розмір статутного капіталу	833 027,00 грн.
Організаційно-правова форма	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
Адреса	21009, Україна, Вінницька обл., місто Вінниця, вулиця Ширшова, будинок, 31
Види діяльності	Основний: 47.11 Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами Інші: •46.39 Неспеціалізована оптова торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами •56.10 Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування •56.30 Обслуговування напоями •68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна

Рисунок 2 1 - Загальна характеристика ТОВ-НВП "АРГОН"[32]

ТОВ-НВП «АРГОН» є товариством з обмеженою відповідальністю, де учасники ризикують лише в межах своїх внесків. Така форма оптимальна для підприємств із кількома видами діяльності, сприяє диверсифікації та

стабільності на ринку. Основна діяльність підприємства зосереджена на роздрібному продажі продуктів, напоїв і тютюнових виробів, а також також на оптовій торгівлі та наданні в оренду власного й орендованого майна.

Засновниками ТОВ-НВП «Аргон» є одна юридична та одна фізична особа, це зображено на рисунку 2.2

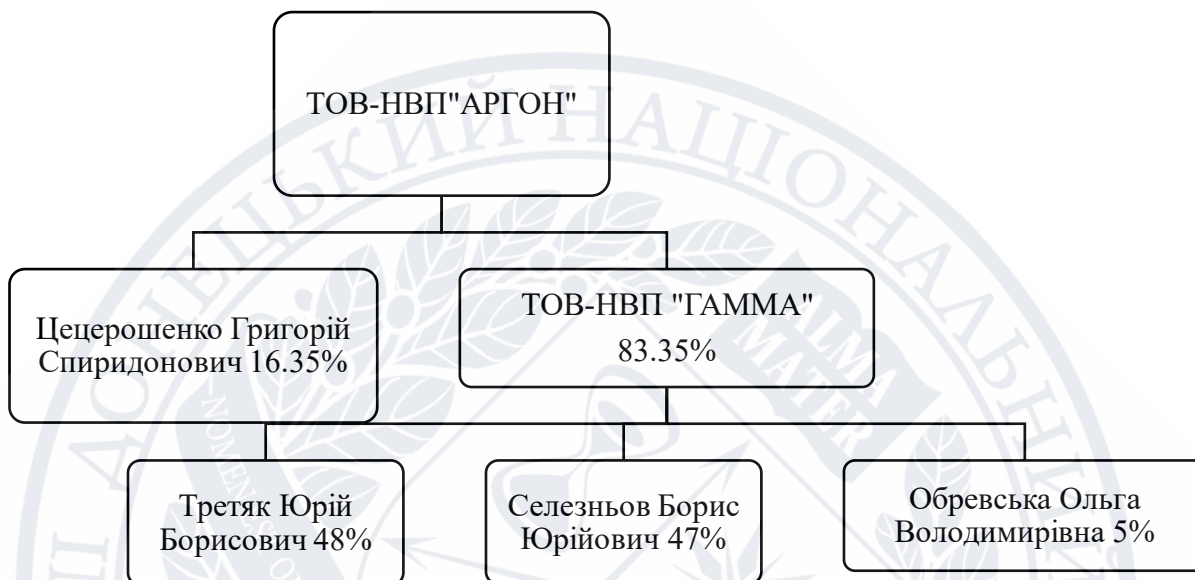


Рисунок.2.2 - Засновники підприємства [27]

Історія розвитку мережі «Грош» розпочалася у 1990-х роках із невеликого кіоску на вулиці Чехова, який реалізовував кондитерські вироби та спеції. Поворотним етапом став 23 грудня 1999 року, коли у м. Вінниця було відкрито перший повноцінний магазин під управлінням ТОВ-НВП «Аргон». У 2003 році компанія здійснила стратегічний крок на ринок регіональних гіпермаркетів, відкривши перший торговельний об'єкт площею понад 3 000 м², що на той час було новаторським форматом для регіону.

Упродовж наступного десятиліття розвиток мережі здійснювався за принципом обережного, послідовного зростання: тестування нових форматів, удосконалення логістичних процесів та зміцнення партнерських відносин із постачальниками. Поступове відкриття нових магазинів дозволило оптимізувати масштаби діяльності, модернізувати торговельні площі та вдосконалити матеріально-технічну базу підприємства [37].

На сьогодні ТОВ-НВП «Аргон» перебуває на стадії зрілості життєвого циклу, маючи стабільну ринкову позицію та розгалужену мережу магазинів, водночас потребуючи інноваційного розвитку для запобігання стагнації..

ТОВ-НВП «Аргон» сформувало кілька торговельних мереж, що відрізняються за площею, асортиментом та рівнем сервісу

«Їжак-Маркет» – магазини до 200 м², що пропонують товари продовольчого та повсякденного вжитку;

«Грош-експрес» – магазини самообслуговування площею 300–1000 м² з розширеним асортиментом продуктів і промислових товарів, у тому числі власного виробництва;

«Пан-економ» – роздрібні магазини з широким асортиментом товарів за низькими цінами;

«Солодка крамниця» – магазини солодоців, напоїв та швидких перекусів.

«Грош» – торгові центри понад 3000 м² із великим асортиментом, власним виробництвом і високим рівнем сервісу.[26]

На кінець 2024 року мережа ТОВ-НВП «Аргон» налічує 51 магазин, переважно розташований у Вінницькій та Хмельницькій областях, що вказує на регіональний характер діяльності та цілеспрямовану стратегію компанії. Така концентрація забезпечує стійкі конкурентні позиції завдяки глибокому знанню потреб місцевих споживачів, сформованій клієнтській базі та ефективній логістиці.[27]

Для оцінки роботи підприємства доцільно дослідити зміни ключових фінансових показників динаміці. Такий аналіз дозволяє визначити тенденції розвитку, оцінити вплив зовнішніх і внутрішніх чинників на результати роботи, а також виявити сильні й слабкі сторони фінансового стану. З цією метою розглянемо динаміку основних фінансових показників підприємства за 2022–2024 роки, що відображена у таблиці 2.1

Таблиця 2 1 - Динаміка основних фінансових показників

Показники	2022	2023	2024	Відхилення 2024 від 2022	
				абсолютне	відносне
Чистий дохід від реалізації	2675140	3289966	3987589	1312449,00	49%
Собівартість реалізованої продукції	2139340	2616962	3072276	932936,00	44%
Валовий прибуток	535800	673004	915313	379513,00	71%
Прибуток від операційної діяльності	85339	64620	132272	46933,00	55%
Чистий прибуток	54232	20253	65458	11226,00	21%
Середньооблікова чисельність персоналу	1363	1542	1641	278,00	20%

Розроблено автором на основі [53, 56, 55]

Аналіз фінансових даних за 2022–2024 роки вказує на загальну позитивну динаміку показників, хоча 2023 рік відзначався коливаннями через зміни ринкової кон'юнктури, зростання витрат та вплив зовнішніх економічних факторів.

Чистий дохід від реалізації зріс на 49 %, тоді як собівартість реалізованої продукції збільшилася на 44 %, що забезпечило зростання валового прибутку на 71 %, свідчаючи про зміцнення маржинальності та ефективне управління виробничими ресурсами. Операційна та чиста маржі залишалися нестабільними, особливо у 2023 році, проте у 2024 році відбулося їх відновлення, що підтверджує адаптивність підприємства до зовнішніх змін.

Ефективність використання трудових ресурсів також поліпшилася: середньооблікова чисельність персоналу зросла на 20 %, а продуктивність праці на 24 %, що свідчить про підвищення організації праці та застосування сучасних технологій.

Узагальнюючи, ТОВ-НВП «Аргон» у 2022–2024 роках демонструє стійке покращення фінансових результатів і фінансову стабільність, що забезпечує потенціал для подальшого розвитку.

Для більш детальної оцінки прибутковості підприємства розглянемо динаміку ключових маржинальних показників, представлених у таблиці 2.2

Таблиця 2.2 - Динаміка показників маржинальності підприємства за 2022–2024 роки [53, 56, 55]

Показник	2022р.	2023р.	2024р.	Відхилення 2024р/2022р	Тенденція
Валова маржа, %	20,03	20,46	22,95	2,92	Поступове зростання, покращення маржинальності.
Операційна маржа, %	3,19	1,96	3,32	0,13	Провал у 2023 році, відновлення у 2024.
Чиста маржа, %	2,03	0,62	1,64	-0,39	Зниження у 2023 році, часткове відновлення у 2024.

Аналіз маржинальних показників за 2022–2024 рр. показує неоднорідну, але переважно позитивну динаміку ефективності формування прибутку. Валова маржа зросла з 20,03% до 22,95%, що відображає посилення контролю над собівартістю та здатність підприємства збільшувати валовий прибуток. Операційна маржа мала коливання, проте після спаду у 2023 р. відновилася у 2024 р. до 3,32%, що відображає покращення результатів операційної діяльності. Натомість чиста маржа продемонструвала загальне зниження із 2,03% до 1,64%, попри часткове відновлення після падіння у 2023 р., що може бути результатом збільшення витрат або податкового навантаження. Загалом, можна сказати, що маржинальність залишається нестабільною, але спостерігаються позитивні зміни у 2024 р. Для повної оцінки результативності господарської діяльності необхідним є аналіз рентабельності, яка характеризує здатність підприємства отримувати прибуток від використання активів, власного капіталу та продажів, (див табл.2.3)

Таблиця 2.3 - Динаміка показників рентабельності підприємства

Показники	2022р	2023р	2024р	Відхилення 2024 від 2022	
				абсолютне	відносне
Коефіцієнт рентабельності активів (ROA) %	13	3	7	-5	-41%
Коефіцієнт рентабельності основних засобів ROFA)%	33	8	16	-16	-50%
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу ROE%	85	24	50	-34	-41%
Коефіцієнт рентабельності продажів (ROS)	2	1	2	0	0%

Дослідження показників рентабельності ТОВ-НВП «Аргон» за 2022–2024 рр. показує поступове зниження загальної фінансової результативності підприємства. Зокрема, рентабельність активів скоротилася на 41%, що відображає зменшення швидкості обігу капіталу та погіршення ефективності використання наявних ресурсів. Рентабельність основних засобів скоротилася вдвічі, що, ймовірно, є наслідком як недостатнього оновлення виробничих фондів, так і зростання витрат на їх утримання та експлуатацію. Подібна тенденція спостерігається і показника рентабельності власного капіталу, який, знизився на 41%, це показує погіршення фінансової віддачі для власників і зменшення прибутковості вкладених інвестицій.

Водночас рентабельність продажів залишалася відносно стабільною, але перебувала на низькому рівні. Це свідчить про низьку маржинальність операційної діяльності, що обмежує можливості формування достатнього рівня прибутку навіть за умов стабільних обсягів реалізації.

Отже, результати підтверджують необхідність оптимізації витрат та підвищення ефективності використання ресурсів, та впровадження заходів для зростання прибутковості. Здійснення вказаних заходів є важливим для підтримки сталого фінансового розвитку підприємства та підвищення його конкурентних переваг.

Аналіз показників загалом показує, що підприємство демонструє фінансову стабільність та потенціал для розвитку, проте існує необхідність оптимізації управління витратами та підвищення віддачі від використання активів. Наступним кроком слід провести оцінку ліквідності та фінансової стійкості підприємства (таблиця 2.4), що дозволить оцінити його здатність своєчасно виконувати зобов'язання та забезпечувати довгострокову фінансову стабільність.

Таблиця 2.4 - Показники ліквідності та платоспроможності підприємства

Показники	2022р	2023р	2024р	Відхилення 2023 від 2022	
				абсолютне	відносне
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,793	0,755	0,691	-0,10	-13%
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,307	0,316	0,206	-0,10	-33%
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,176	0,200	0,083	-0,09	-53%
Коефіцієнт автономії	0,131	0,102	0,141	0,01	8%
Коефіцієнт оборотності активів	6,243	5,012	4,563	-1,68	-27%
Коефіцієнт оборотності запасів	12,587	11,109	10,102	-2,48	-20%
Коефіцієнт оборотності капіталу	72,444	44,357	37,163	-35,28	-49%
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,19	0,23	0,27	0,07	38%

Розроблено автором на основі[48-51]

Дослідження показників демонструє, що підприємство підвищило довгострокову фінансову стабільність, оскільки коефіцієнт автономії зріс до 0,141, а фінансова стійкість на 38%. Водночас короткострокова ліквідність погіршилася, це показано зниженням коефіцієнтів а також абсолютної ліквідності, що вказує на певні обмеження у покритті поточних зобов'язань. Ефективність використання ресурсів також знизилася: оборотність активів, запасів і капіталу зменшилася на 20–49%.

У цілому, підприємство стикається з викликами в короткостроковій перспективі через зниження ліквідності та оборотності, що може обмежувати оперативну гнучкість і збільшувати ризики. Водночас позитивна динаміка стійкості створює основу для довгострокового розвитку. Для покращення ситуації рекомендується: посилити контроль за оборотними активами, оптимізувати витрати на запаси, диверсифікувати джерела фінансування та впровадити заходи з підвищення ефективності використання ресурсів. Подальший аналіз може включати порівняння з галузевими нормативами чи прогнозування на основі трендів для більш точної оцінки.

Для більш повної характеристики майнового стану підприємства проведемо аналіз технічного стану та динаміки руху основних засобів у період 2019–2024 рр (див. табл.2.5). З цією метою будуть розраховані ключові показники: коефіцієнт придатності, коефіцієнт зносу, коефіцієнт оновлення, коефіцієнт вибуття та коефіцієнт приросту основних засобів.

Таблиця 2.5 - Аналіз технічного стану та інтенсивності руху

Показники	2019	2020	2021	2022	2023	2024	Відхилення 2024 від 2020
Основні засоби	113746	115409	154417	174979	341707	453992	338583
Первісна вартість	308345	306228	348483	338648	582326	778386	472158
Знос	194599	190819	194066	163669	240619	324394	133575
Коефіцієнт зносу	0,631	0,623	0,557	0,483	0,413	0,417	-0,21
Коефіцієнт придатності	0,369	0,377	0,443	0,517	0,587	0,583	0,21
Коефіцієнт приросту	—	-0,0069	0,1380	-0,0282	0,7196	0,3367	0,34
Коефіцієнт оновлення	—	-0,007	0,12	-0,03	0,42	0,25	0,26

Розроблено автором на основі[48-52]

Аналіз основних засобів ТОВ-НВП «Аргон» за 2019–2024 рр. показує суттєве нарощування їх вартості та покращення технічного стану. Можна побачити, що первісна вартість активів зросла у 2,5 рази, а залишкова вартість збільшилася на 338,6 млн грн, що є зміцненням матеріально-технічної бази підприємства. Однак, одночасно знизилася частка зношених активів із 62,3% до 41,7%, а коефіцієнт придатності зріс із 0,377 до 0,583, що підтверджує можливе оновлення виробничих потужностей. Найбільш динамічним був 2023 рік, коли відбулося масштабне введення нових основних засобів, забезпечивши значний приріст технічного потенціалу.

Узагальнюючи, проведене технічне переоснащення сприяє підвищенню продуктивності, конкурентоспроможності та ефективності діяльності підприємства, водночас для повної оцінки майнового потенціалу необхідно враховувати й ефективність використання зазначених активів у виробничому процесі. Саме тому наступним етапом дослідження є визначення та аналіз показників ефективності використання основних засобів у звітному періоді їх формулу розрахунку та значення можна побачити у таблиці 2.6

Таблиця 2.6 - Показники аналізу основних засобів[46]

Показник	Формула	Значення
Фондомісткість	Вартість основних засобів / чистий дохід від реалізації	Визначає вартість основних засобів на одну гривню виробленої продукції і характеризує забезпеченість підприємства основними засобами
Фондовіддача	Чистий дохід від реалізації / вартість основних засобів	Відображає суму виробленої продукції на одну гривню основних засобів та характеризує ефективність використання основних засобів
Фондоозброєність	Вартість основних засобів / чисельність працівників	Показує величину основних засобів на працівника
Рентабельність основних засобів	Чистий фінансовий результат/ вартість основних засобів	Визначає ступінь використання основних засобів
Рівень амортизаційного навантаження	Сума амортизації за рік / чистий дохід від реалізації	Показує рівень перенесеної вартості основних засобів на 1 гривню обсягів господарської діяльності

Таблиця 2.7 відображає динаміку ефективності використання основних засобів підприємства у 2020–2024 рр. Їх аналіз дозволяє оцінити раціональність використання виробничого потенціалу та виявити сильні й слабкі сторони управління основними фондами. Зокрема, показники фондовіддачі, фондомісткості, фондоозброєності та рентабельності основних засобів характеризують ефективність діяльності та наявні резерви її підвищення.

Таблиця 2.7 - Ефективність використання основних засобів

Показники	2022	2023	2024	Відхилення 2024 від 2022	
				абсолютне	відносне
Фондовіддача	16,24	12,73	10,02	-6,22	-38%
Фондомісткість	0,06	0,08	0,10	0,04	62%
фондоозброєність	120,83	110,80	138,33	17,49	14%
Рівень амортизаційного навантаження, грн	0,02	0,02	0,03	0,01	56%

За період 2022–2024 років спостерігається зниження результативності використання основних засобів, тобто нижчої фондовіддачі та більшої фондомісткості, що може вказувати на потенційні проблеми з операційною ефективністю, зниженням попиту або перехідний період після значних інвестицій. Водночас зростання фондоозброєності та амортизаційного навантаження свідчить про можливу модернізацію та розширення виробничих

потужностей. Якщо це інвестиційна фаза, то в майбутньому очікується покращення показників за умови зростання виручки.

Реалізація продукції виступає завершальним етапом кругообігу коштів підприємства та визначає безперервність виробництва, швидкість обороту капіталу й загальні фінансові результати. Тому аналіз динаміки збуту (рис.2.3) має важливе значення для оцінки ефективності діяльності, виявлення тенденцій і сезонних коливань, і водночас дозволяє коригувати виробничі прогнози.

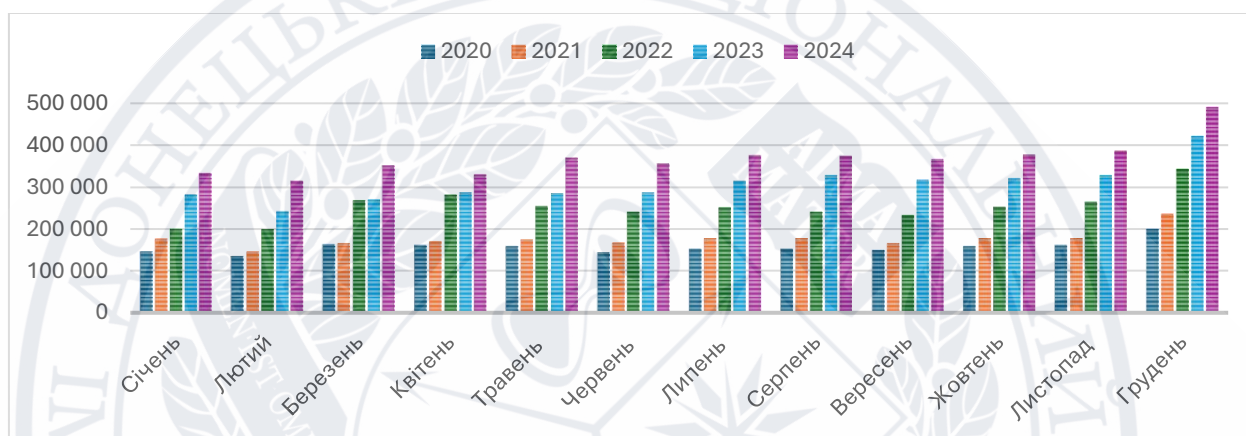


Рисунок 2.3 - Динаміка річних обсягів реалізації продукції підприємства у 2020–2024 рр. (зроблено на основі [23-27])

Аналіз динаміки товарообігу ТОВ-НВП «Аргон» за 2020–2024 рр. свідчить про стійку тенденцію зростання обсягів реалізації, що відображає розширення діяльності та зміцнення конкурентних позицій підприємства. Найнижчі показники спостерігалися у 2020 р., а максимальні у 2024 р., при цьому традиційно фіксуються сезонні коливання: підвищення у грудні та зниження у лютому або червні. Можна побачити щорічне зростання реалізації, що вказує на підвищення ефективності збутової діяльності та конкурентоспроможності підприємства.

Аналіз динаміки реалізації продукції (табл. 2.8) ТОВ-НВП «Аргон» за 2020–2024 рр. свідчить про стійку тенденцію зростання обсягів товарообігу. Загальний річний обсяг реалізації збільшився більш ніж у 2,3 раза, а середній річний темп зростання становив близько 24%, що перевищує середні

показники галузі. Найвищий приріст зафіксовано у 2022 р., зумовлений активізацією маркетингових заходів та відновленням економічної активності, тоді як у 2023–2024 рр. темпи зростання сповільнилися до 20%, залишаючись стабільними. Сезонні коливання, як правило, спостерігаються у перші місяці року та в грудні, проте загальний тренд залишається позитивним, що підтверджує ефективність організації збуту та конкурентоспроможність підприємства.

Таблиця 2.8 - Аналіз обсягів зростання (зроблено на основі [23-27])

Місяць	Відхилення				Темп зростання			
	2021 від 2020	2022 від 2021	2023 від 2022	2024 від 2023	2021 від 2020	2022 від 2021	2023 від 2022	2024 від 2023
Січень	1,20	1,14	1,40	1,18	20%	14%	40%	18%
Лютий	1,09	1,36	1,21	1,30	9%	36%	21%	30%
Березень	1,02	1,62	1,00	1,30	2%	62%	0,4%	30%
Квітень	1,06	1,65	1,02	1,15	6%	65%	2%	15%
Травень	1,11	1,46	1,12	1,30	11%	46%	12%	30%
Червень	1,16	1,43	1,19	1,24	16%	43%	19%	24%
Липень	1,18	1,41	1,25	1,19	18%	41%	25%	19%
Серпень	1,16	1,35	1,37	1,14	16%	35%	37%	14%
Вересень	1,12	1,40	1,35	1,16	12%	40%	35%	16%
Жовтень	1,13	1,41	1,26	1,18	13%	41%	26%	18%
Листопад	1,11	1,49	1,24	1,18	11%	49%	24%	18%
Грудень	1,18	1,45	1,23	1,17	18%	45%	23%	17%
Рік	1,13	1,43	1,21	1,20	13%	43%	21%	20%

Організаційно-економічна характеристика ТОВ-НВП «Аргон» показує стабільний розвиток підприємства, розширення торговельної мережі та підтверджує оновлення матеріально-технічної бази, що супроводжується зростанням доходів. Водночас фінансові та ресурсні показники відображають окремі проблеми зниження ефективності використання активів, коливання маржинальності та погіршення ліквідності, що створює певні управлінські виклики. Ці умови визначають специфіку кадрової політики та підсилюють актуальність подальшого аналізу системи управління персоналом, яка відіграє ключову роль у забезпеченні стабільності й конкурентоспроможності підприємства.

2.2 Аналіз системи управління персоналом на підприємстві

Система управління персоналом ТОВ-НВП «Аргон» охоплює комплекс процесів, спрямованих на забезпечення підприємства кваліфікованими кадрами, їх ефективне використання, розвиток, мотивацію та забезпечення належних умов праці. Для оцінки її ефективності проаналізовано організаційну структуру підприємства, функціонування кадрової служби, систему добору, оцінювання, навчання та стимулювання персоналу, а також дотримання принципів охорони праці.

Організаційна структура ТОВ-НВП «Аргон» є лінійно-функціональною (рис. 2,4, Додаток А) та включає керівні, функціональні й сервісні підрозділи. Вищим органом управління є загальні збори учасників, що дозволяють окреслити стратегічні пріоритети розвитку підприємства. Керівником є директор, якому підпорядковуються ключові служби: комерційна, фінансово-економічна, бухгалтерська, юридична, кадрова, служба безпеки, технічна, технологічна та контрольно-ревізійна.[45]

Система управління ТОВ-НВП «Аргон» поєднує чіткий розподіл обов'язків, персональну відповідальність і оперативність процес прийняття рішень. Управлінські рішення формуються як одноосібно директором у межах поточної діяльності, так і колегіально на загальних зборах або під час нарад керівників відділів. Ефективну взаємодію забезпечує система вертикальних і горизонтальних комунікацій, що сприяє швидкому обміну інформацією та узгодженню дій між усіма рівнями управління.

З точки зору управління персоналом така організаційна структура має низку переваг, серед яких чіткий розподіл відповідальності, прозорість управлінських вертикалей та швидкість прийняття рішень на оперативному рівні. Водночас аналіз показав наявність певних недоліків, що впливають на ефективність кадрових процесів, а саме значна концентрація повноважень у директора, що призводить до перевантаження керівництва, відсутній окремий департамент розвитку персоналу, а інтеграція HR-функції з іншими відділами у стратегічному плануванні є недостатньою.

Отже, можна констатувати, що структура загалом відповідає характеру діяльності підприємства, проте потребує модернізації в частині стратегічного HR-менеджменту для підвищення ефективності управління персоналом і забезпечення більш збалансованого розподілу управлінських функцій.

Ключову роль у формуванні кадрової політики та забезпеченні безперервного управління персоналом відіграє відділ по роботі з персоналом, у складі якого функціонує HR-менеджер. Основними напрямками діяльності цього підрозділу є організація підбору персоналу, управління процесами адаптації, формування та реалізація програм навчання й розвитку, проведення оцінювання результативності працівників та розробка мотиваційних інструментів.

Також важливе місце в організаційній структурі займає відділ охорони праці, що відповідає за контроль дотримання вимог безпеки, проводить профілактичні заходи, аналізує ризики та відповідає за інструктажі працівників. Наявність кваліфікованого інженера з охорони праці сприяє формує безпечне виробниче середовище, що є важливим елементом трудової мотивації та задоволеності працівників (див. рис. 2.5).

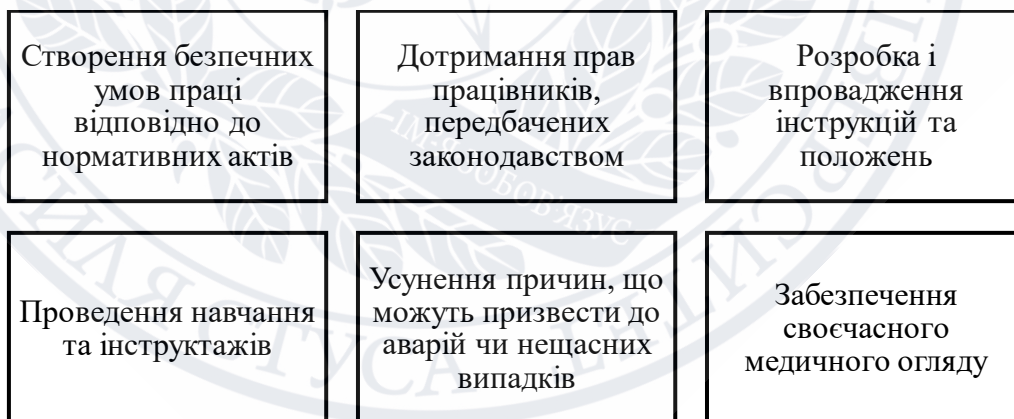


Рисунок 2.5 - Основні завдання ТОВ-НВП «АРГОН» у сфері охорони праці

На рисунку представлено основні заходи ТОВ-НВП «Аргон» у сфері охорони праці, які охоплюють створення безпечних умов, дотримання законодавства, розробку інструкцій, проведення навчань, усунення ризиків та

медичний контроль, що сприяє мінімізації аварій і збереженню здоров'я працівників.

Працівники зобов'язані виконувати вимоги інструкцій, вчасно проходити інструктажі, співпрацювати з керівництвом у створенні безпечних умов праці та негайно повідомляти про нещасні випадки чи погіршення самопочуття.

Важливо, що інструктажі на підприємстві проводяться за дворівневою системою. На першому етапі служба охорони праці проводить навчальні заходи та інструктажі для керівників структурних підрозділів і директорів магазинів, а потім вже вони безпосередньо проводять інструктажі зі своїми працівниками на робочих місцях. Такий підхід забезпечує ефективне донесення інформації, підвищує рівень відповідальності керівників та дозволяє здійснювати контроль знань на всіх рівнях управління.

Новоприйняті працівники проходять вступний інструктаж з охорони праці, цивільного, цивільного захисту та пожежної безпеки, тривалістю 3 години. Його метою є надання необхідних знань щодо правил безпечної роботи, ознайомити з небезпечними та шкідливими виробничими факторами, основами трудового законодавства та колективним договором.

Крім того, на підприємстві проводяться різні види інструктажів. Первинний інструктаж здійснюється перед початком виконання конкретних завдань безпосередньо на робочому місці.

Повторний інструктаж спрямований на оновлення знань працівників та контроль за дотриманням правил безпеки.

Позаплановий інструктаж організовується у випадках змін у технологічних процесах або після виникнення нещасних випадків. Окремо проводиться цільовий інструктаж, який є необхідним перед виконанням разових робіт, що мають підвищений рівень небезпеки.

Компоненти системи управління охороною праці ТОВ-НВП «Аргон» зображенні на рисунку 2.6

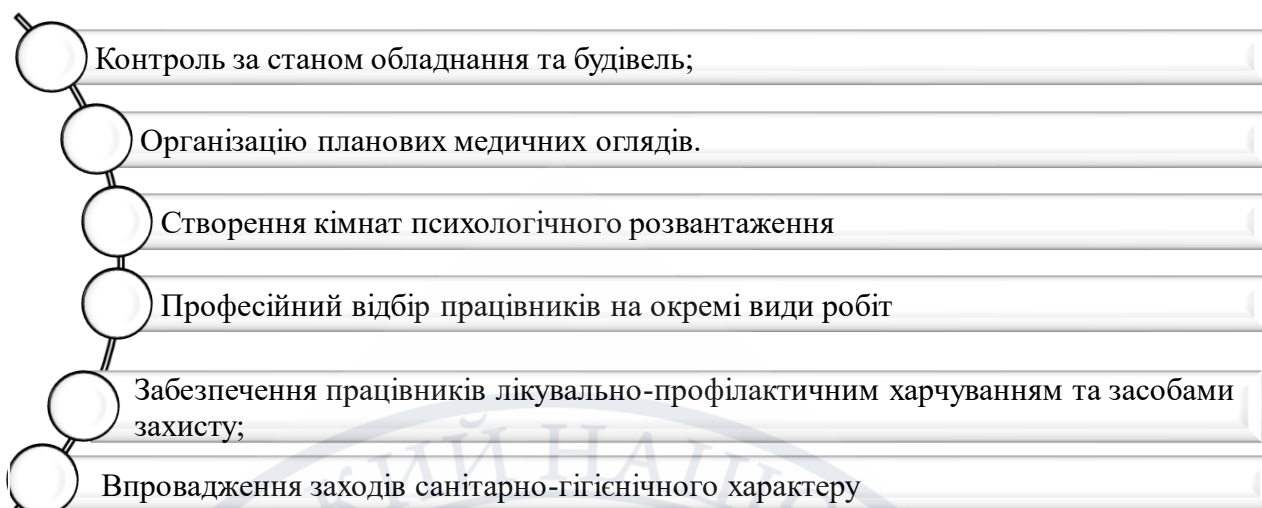


Рисунок 2.6 - Складові системи охорони праці ТОВ-НВП «АРГОН»

Таким чином, система управління охороною праці в ТОВ-НВП «Аргон» характеризується комплексністю та взаємопов'язаністю усіх елементів, що забезпечує не лише дотримання законодавчих вимог, а й створює умови для збереження здоров'я працівників та підвищення ефективності управлінських процесів. Завдяки поєднанню профілактичних, організаційних і санітарно-гігієнічних заходів підприємство формує безпечне виробниче середовище та сприяє підвищенню продуктивності праці

Важливими підрозділами, що забезпечують безперервність діяльності підприємства, також є технічна та сервісні служби. Вони відповідають за технічне обслуговування обладнання, усунення неполадок, підтримку інфраструктури, що, у свою чергу, створює належні умови праці для персоналу та підвищує продуктивність.

Комерційна служба відіграє визначальну роль у досягненні стратегічних цілей підприємства. Відділи продажу, закупівель, маркетингу та логістики забезпечують організацію товарних потоків, роботу з клієнтами, оптимізацію постачань, рекламну діяльність і просування продукції. Для цих підрозділів характерним є використання результативно-орієнтованої системи мотивації, яка базується на матеріальному стимулюванні, бонусах, преміях та КРІ.

Узагальнюючи, організаційна структура ТОВ-НВП «Аргон» є функціонально збалансованою, логічною та відповідає потребам підприємства.

Її побудова забезпечує ефективний розподіл обов'язків між підрозділами, створює умови для системного управління персоналом та формує сприятливе внутрішнє середовище для підвищення трудової мотивації.

Розглядаючи кадрову політику підприємства. Можна сказати, що вона є однією з ключових складових стратегічного розвитку організації та відіграє визначальну роль у забезпеченні її конкурентоспроможності на ринку. Основним завданням якої є формування високопрофесійного, мотивованого та згуртованого колективу, здатного ефективно реалізовувати виробничі й управлінські завдання. Вона спрямована не лише на задоволення поточних потреб у персоналі, але й на формування довгострокового кадрового потенціалу, що відповідає стратегічним цілям підприємства.

Кадрова політика підприємства спрямована на ефективне використання людських ресурсів, професійний і кар'єрний розвиток працівників та підтримання сприятливого психологічного клімату.

Основні принципи роботи з персоналом представлені на малюнку 2.7

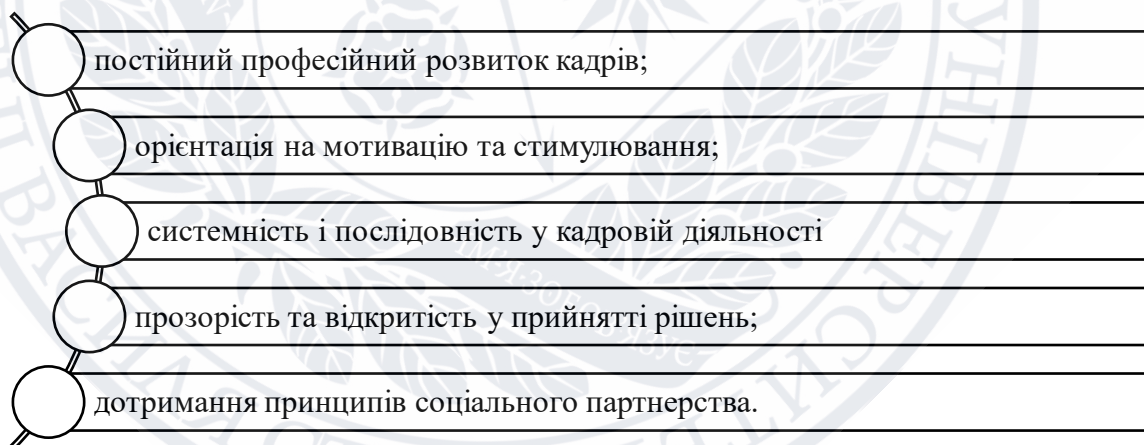


Рисунок 2.7 - Принципи роботи з персоналом

Дотримання зазначених принципів забезпечує формування сприятливого психологічного клімату, підвищує ефективність трудової діяльності та зміцнює позитивний імідж підприємства на ринку.

До оперативних цілей ТОВ-НВП «Аргон» у сфері розвитку персоналу належать:

- підвищення кваліфікації працівників;

- залучення молодих спеціалістів та створення умов для їхньої швидкої адаптації;
- удосконалення системи мотивації та винагороди;
- формування кадрового резерву для майбутніх управлінських і ключових посад;
- оптимізація кадрової структури;
- покращення умов праці та забезпечення належного рівня соціальних гарантій.

Кадрова політика ТОВ-НВП «Аргон» ґрунтується на принципах системності, відкритості та орієнтації на довгостроковий розвиток персоналу. Реалізація визначених цілей у сфері управління людськими ресурсами сприяє підвищенню професійного рівня працівників, формуванню кадрового резерву, зміцненню мотивації та створенню сприятливого психологічного клімату. Це забезпечує стабільність трудових процесів і підвищує конкурентоспроможність підприємства в умовах сучасного ринку.

Динаміка чисельності персоналу ТОВ-НВП «Аргон» у 2020–2024 рр. демонструє стійку тенденцію зростання (рис. 2.8).

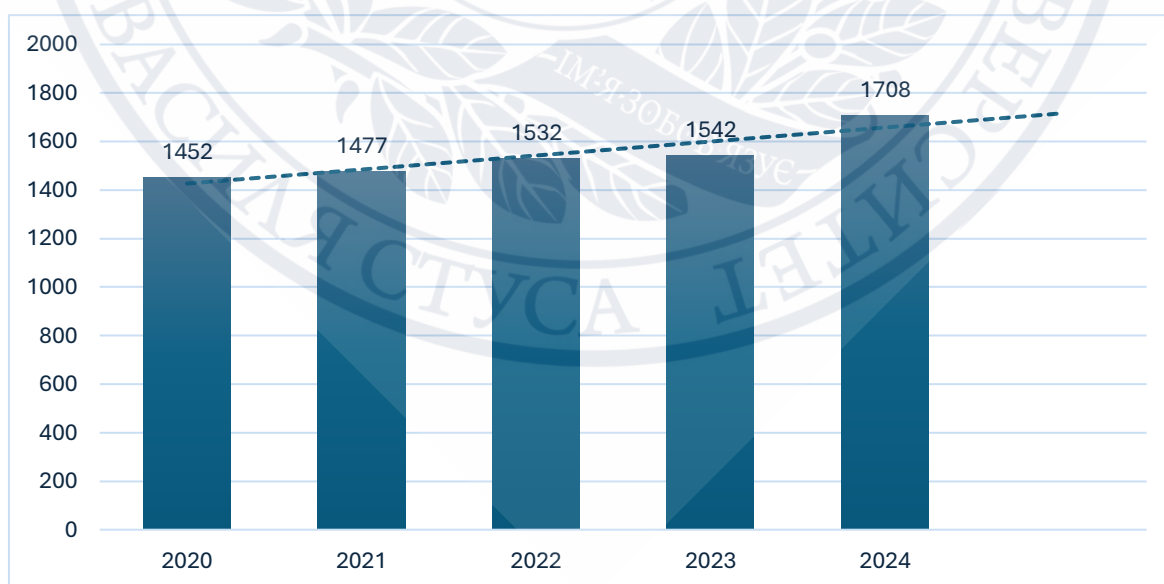


Рисунок 2.8— Динаміка чисельності персоналу ТОВ-НВП «Аргон»

Облікова чисельність збільшилася з 1452 осіб у 2020 році до 1708 осіб у 2024 році. Приріст за п'ятирічний період становить 256 осіб, або близько 17,6%, що свідчить про поступове зміцнення кадрового потенціалу. Найбільш помітне зростання відбулося у 2022 та 2024 роках, що може бути пов'язано зі збільшенням виробничих і торговельних обсягів, відкриттям нових підрозділів та удосконаленням кадрової політики.

Збільшення кількості працівників корелює з активним розширенням торговельної мережі та відкриттям нових магазинів у Вінницькій, Хмельницькій та Житомирській областях. Що свідчить про зростання потреби у кваліфікованому новому персоналі, а також підвищення ролі кадрової служби у процесах адаптації та збільшенню професійного розвитку нових співробітників. Загалом динаміка підтверджує, що підприємство не лише нарощує масштаби діяльності, а й системно зміцнює кадровий потенціал, формуючи основу для подальшого розвитку. Для детальнішого аналізу розглянемо динаміку середньооблікової чисельності персоналу протягом 2024 року (рис. 2.9).

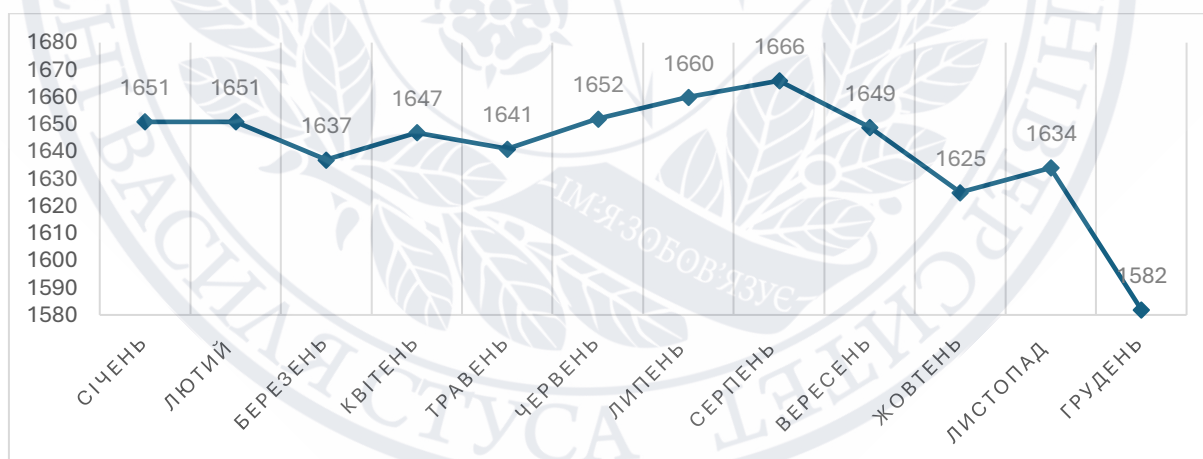


Рисунок 2.9 . Середньооблікова чисельність штатних працівників ТОВ-НВП «Аргон» у 2024»

У 2024 році спостерігається чітка взаємозалежність між зміною середньооблікової чисельності персоналу та динамікою обсягів діяльності підприємства. Протягом більшої частини року кількість працівників залишалась стабільною, та відповідала поступовому та рівномірному зростанню обсягів реалізації. Найвищі показники збільшення чисельності

були в літні місяці. Це свідчить про раціональне планування кадрових ресурсів відповідно до сезонних особливостей та потреб виробничого циклу.

Також варто відзначити, що зменшення середньооблікової чисельності персоналу наприкінці 2024 року на тлі суттєвого зростання обсягів діяльності вказує на підвищення продуктивності праці. Це може бути результатом удосконалення технологічних процесів, впровадження сучасних інструментів автоматизації, оптимізації розподілу робочих завдань або покращення кваліфікації працівників. Зростання виробітку на одного працівника підтверджує здатність підприємства забезпечувати розширення масштабів діяльності без пропорційного збільшення чисельності персоналу, що позитивно впливає на економічну ефективність та конкурентоспроможність ТОВ-НВП «Аргон».

На рисунку 2.10 наведено структуру персоналу за статтю, згідно з якою більша частина працівників це жінки їх 83%, тоді як чоловіків 17%. Це відображає гендерні особливості роздрібної торгівлі, де значна частка робочих місць традиційно орієнтована на жіночу зайнятість.



Рисунок 2.10 — Структура персоналу ТОВ-НВП «Аргон» за статтю, %

Окрему увагу заслуговує соціальний аспект кадрової політики. 44 працівники підприємства були мобілізовані та беруть участь у бойових діях, у тому числі 2 жінки. Крім того, жінки активно залучені до управління: їх частка на керівних посадах становить 71% від загальної кількості управлінського персоналу.[27]

У ході практики було досліджено систему добору, відбору та прийому персоналу на підприємстві. Кадрова служба здійснює пошук кандидатів відповідно до потреб у кваліфікованих працівниках, визначає вимоги до вакансій, розміщує оголошення, відбирає кандидатів за резюме, співбесідами та тестуванням, а при прийомі перевіряє документи, проводить інструктаж з охорони праці та ознайомлює з внутрішніми правилами.

Для забезпечення якісного підбору кадрів підприємство використовує як внутрішні, так і зовнішні джерела. До внутрішніх належать формування кадрового резерву та можливості кар'єрного зростання. А серед зовнішніх джерел підприємство надає перевагу оголошенням у ЗМІ, спеціалізованих інтернет-порталах, а також співпраця зі службами зайнятості, що дозволяє швидко закривати вакансії. Також важливу роль відіграє система мотивації та стимулювання, що включає матеріальні та нематеріальні заохочення, наставництво, корпоративні заходи, професійне навчання і підвищення кваліфікації, що підвищує компетентність та лояльність персоналу.

На підприємстві впроваджено заходи як первинної адаптації тобто ознайомлення з внутрішніми правилами та проходження стажування впродовж перших тижнів роботи. На рисунку 2.11 подано візуалізований шлях проходження стажером етапів адаптації.



Рисунок 2.11 - Шлях стажера на підприємстві ТОВ-НВП «Аргон» [35]

Підприємство приділяє значну увагу забезпеченню психологічного комфорту нових працівників та їх швидкій інтеграції у виробниче середовище. Для ключових посад формується кадровий резерв, основу якого становлять перспективні співробітники, що пройшли внутрішні програми навчання та отримали позитивні рекомендації керівників. Також важливою частиною є функціонування програми наставництва та діяльність навчального центру, який працює з 2016 року та щомісяця організовує близько десяти тренінгів.

Відбір наставників за цією програмою здійснюється відповідно до визначених компетенцій, та успіхів у навчанні, що забезпечує ефективний супровід нових працівників. Після відбору кандидати в наставники проходять комплексну підготовку, що включає інструктаж щодо функціональних обов'язків, тренінги з методики навчання дорослих, розвиток навичок комунікації та надання зворотного зв'язку, а також отримують сертифікат, який підтверджує їх готовність до виконання наставницької ролі. Наставники користуються постійною підтримкою менеджера з навчання та розвитку й беруть участь у внутрішньому «Клубі наставників», де здійснюється обмін досвідом і найкращими практиками.

Кадрова політика підприємства базується на поєднанні стратегічного бачення та практичних інструментів управління персоналом. Вона передбачає цілісну систему підбору кадрів, їх адаптації, професійного та кар'єрного розвитку, а також формування позитивного соціально-психологічного клімату в колективі. Особлива увага приділяється створенню умов для довготривалого професійного зростання, підтриманню стабільності кадрового складу та формуванню лояльності працівників. Перспективними напрямками кадрової політики є модернізація мотиваційних механізмів, розширення програм навчання, розвиток наставництва та активне залучення молодих спеціалістів, що дозволяє зміцнювати кадровий потенціал і забезпечувати конкурентоспроможність підприємства на ринку праці.

Система мотивації в ТОВ-НВП «Аргон» є комплексною та багаторівневою. Вона охоплює широкий спектр фінансових, соціальних,

професійних, кар'єрних та нематеріальних стимулів, що забезпечує можливість враховувати індивідуальні потреби співробітників і підвищувати їх зацікавленість у досягненні високих результатів

Матеріальне стимулювання є ключовим елементом мотиваційної політики підприємства. На ТОВ-НВП «Аргон» воно реалізується через використання різних форм оплати та заохочень. Зокрема, застосовується погодинна й відрядна оплата праці, а також преміювання за результативність роботи. У підрозділах продажу, маркетингу та логістики діє система бонусів, прив'язаних до виконання KPI. Також працівникам можуть нараховуватися надбавки за інтенсивність праці, роботу в нічний час, а також у вихідні та святкові дні. Важливою складовою є й надання соціальних гарантій та додаткових виплат, що підсилюють загальний рівень матеріальної мотивації.[35]

Важливим елементом оцінки ефективності системи матеріального стимулювання також є визначення конкурентоспроможності оплати праці відносно ринку. Для цього доцільно порівняти рівень заробітної плати на підприємстві із середніми показниками у відповідних галузях.

За даними відкритих джерел, середня заробітна плата по Україні у 2025 році становила близько 26,5 тис. грн, тоді як середній рівень оплати у сфері транспорту, логістики й кур'єрських послуг приблизно 27,8 тис. грн. Порівняння цих показників із заробітними платами, що пропонуються аналогічними компаніями, дає змогу зробити висновки щодо ринкової позиції підприємства.

Діапазон оплати праці на підприємстві становить:

- для кур'єрів - 22500 - 40000 грн,
- для вантажників - 15000 -18000 грн,
- для водіїв - 29000 -35000 грн.
- для касирів та продавців консультантів -14000- 18 000 грн
- Заступник керуючого магазином - 25 000- 30 100 грн

Ці дані свідчать, що оплата праці працівників, задіяних у кваліфікованих та відповідальних видах діяльності, є конкурентною та часто перевищує середньо ринкові значення, тоді як рівень оплати праці для вантажників залишається нижчим за середній показник по країні, а саме 25000 гривень. Така диференціація заробітної плати відповідає загальним тенденціям ринку та відображає відмінності у складності й інтенсивності виконуваних трудових завдань. [14]

Нематеріальні стимули на підприємстві відіграють важливу роль у формуванні позитивного трудового середовища та підвищенні залученості персоналу. Вони охоплюють можливості для професійного розвитку й участі у тренінгах, функціонування адаптаційних програм для нових працівників, підтримання сприятливого психологічного клімату, визнання досягнень співробітників на рівні відділів, а також забезпечення відкритої комунікації між керівництвом і персоналом. Водночас, попри наявність таких інструментів, їх реалізація нерідко має несистемний характер, що знижує загальну ефективність нематеріальної мотивації.

Основні напрямки діючої системи мотивації та їх очікуваний ефект наведено у таблиці 2.8[35]

Таблиця 2.8 – Напрями діючої системи мотивації персоналу ТОВ НВП «Аргон» та їх очікуваний ефект

Напрямок мотивації	Приклади програм та заходів	Очікуваний ефект
Фінансові стимули	«Приведи друга», премії, сертифікати, заохочення кращих	Підвищення продуктивності, залученості
Соціальні компенсації	Проїзд, житло, турпоїздки, підтримка студентів	Лояльність, зменшення плинності кадрів
Професійний розвиток	Навчання, семінари, тренінги	Зростання кваліфікації та інноваційності
Кар'єрний розвиток	Наставництво, тренер-практик, кадровий резерв	Формування внутрішнього кадрового потенціалу
Нематеріальні стимули	Свята, конкурси, подарунки, «день фруктів»	Покращення клімату, зміцнення командного духу

У межах фінансової мотивації працівникам пропонуються премії за результатами роботи, заохочення кращих співробітників, а також програма «Приведи друга», що забезпечує матеріальну винагороду в розмірі 2500 грн за успішно працевлаштованого кандидата. Значну популярність має програма

«Успішний старт», яка передбачає отримання працівником подарункового сертифіката на 2000 грн після проходження тримісячного періоду адаптації. Фінансові стимули мають прямий вплив на продуктивність працівників, підвищують рівень відповідальності та сприяють зміцненню залученості.

Соціальні компенсації займають вагоме місце в мотиваційній системі підприємства. Зокрема, працівникам компенсується вартість проїзду до місця роботи й назад, а для іногородніх співробітників передбачена часткова компенсація оренди житла. Також важливим аспектом соціальної підтримки є допомога студентам у межах програми «Стабільне майбутнє», яка включає часткову оплату навчання, а також фінансування отримання водійських прав відповідних категорій. Для співробітників та їхніх дітей передбачені програми часткової компенсації оздоровчих поїздок, туристичних подорожей та відпочинку в дитячих таборах. Соціальні стимули підвищують лояльність працівників, знижують рівень плинності кадрів і формують позитивний імідж роботодавця.

Важливою складовою системи мотивації є професійний розвиток, що реалізується через організацію навчання, участь у семінарах, тренінгах та корпоративних програмах підвищення кваліфікації. Колектив має доступ до внутрішнього центру навчання, що забезпечує формування професійних компетентностей і розвиток інноваційного потенціалу. ТОВ-НВП «Аргон» також заохочує працівників до кар'єрного зростання, пропонуючи позиції наставників та тренерів-практиків, що дозволяє не лише підвищувати рівень відповідальності та залученості, а й отримувати додаткові матеріальні стимули. Формування кадрового резерву сприяє забезпеченню внутрішньої мобільності персоналу та підвищує стабільність організаційної структури.

Можна сказати, що нематеріальні стимули відіграють важливу роль у формуванні корпоративної культури та підтримці сприятливого психологічного клімату, тому також на підприємстві систематично проводяться корпоративні свята, конкурси, квести та інші заходи, спрямовані на розвиток командного духу. Традиційним є «День фруктів», під час якого працівники отримують

корисні смаколики, що символізує турботу компанії про здоров'я персоналу. Колективи магазинів отримують подарунки до річниць їх відкриття, що підсилює відчуття значущості та причетності до розвитку підприємства.

Аналіз ефективності діючої мотиваційної системи дозволяє зробити висновок, що найбільш результативними в контексті підвищення продуктивності праці є фінансові та професійні стимули, оскільки вони безпосередньо впливають на трудову активність та якість виконання посадових обов'язків. Соціальні та нематеріальні стимули сприяють формуванню довгострокової лояльності та покращенню емоційного стану колективу, однак потребують подальшої систематизації та глибшої інтеграції в корпоративну культуру підприємства. Особливо перспективним напрямом є розвиток кар'єрних можливостей, оскільки саме вони забезпечують утримання талановитих працівників та посилення конкурентних переваг підприємства.

Узагальнюючи проведений аналіз, можна стверджувати, що система мотивації персоналу ТОВ НВП «Аргон» є достатньо розвиненою, багатокomпонентною та спрямованою на підтримку професійного й особистісного розвитку працівників. До ключових переваг чинної системи належать поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, наявність соціальних гарантій і використання КРІ у стратегічно важливих підрозділах, а також орієнтація на професійне зростання співробітників, підтримання сприятливого психологічного клімату та формування стабільної корпоративної культури.

Водночас система має низку істотних недоліків, які послаблюють її результативність. Передусім відчутною є непрозорість преміальної політики, що створює нерозуміння критеріїв нарахування заохочень. Також навчання персоналу здійснюється не системно, що ускладнює розвиток компетенцій працівників. А можливості кар'єрного зростання залишаються обмеженими, та єдина уніфікована модель мотивації для різних категорій персоналу відсутня. До цього додається низька залученість працівників до процесу формування мотиваційних програм, що знижує їхню ефективність та актуальність.

Узагальнюючи, система мотивації на підприємстві є сформованою та багатокомпонентною, однак її ефективність знижується через неузгодженість окремих елементів і брак прозорості, що обумовлює необхідність подальшої оптимізації та поглибленого аналізу рівня задоволеності працівників, який буде розглянуто у підрозділі 2.3.

2.3 Дослідження рівня задоволеності персоналу та проблем у функціонуванні мотиваційної системи

Як говорилося раніше система мотивації в ТОВ-НВП «Аргон» має комбінований характер і базується на використанні матеріальних і нематеріальних стимулів. Матеріальні елементи включають фіксовану заробітну плату, премії, бонуси, а також соціальні компенсації. Нематеріальна складова представлена корпоративними заходами, практиками соціальної підтримки, формуванням сприятливого мікроклімату та можливостями для неформальної комунікації. Загалом така модель відповідає сучасним концепціям мотиваційного менеджменту, однак її ефективність значною мірою залежить від прозорості процедур, послідовності застосування стимулів та їх збалансованості.

Для зрозумілості відношення працівників до системи мотивації було проведено анонімне онлайн-опитування, в якому взяло участь 60 респондентів, що дало змогу виявити системні диспропорції у функціонуванні мотиваційного механізму.

Основними проблемами, на які вказали працівники, є недостатня прозорість процесів преміювання, обмежені можливості кар'єрного розвитку, нерівномірна доступність нематеріальних стимулів та низька регулярність надання зворотного зв'язку.

Ці проблеми узгоджуються з сучасними мотиваційними моделями зокрема теорією Герцберга та моделлю очікувань Врума, які акцентують, що дефіцит мотиваторів знижує довгострокову залученість персоналу навіть за достатнього рівня гігієнічних факторів.

Структура респондентів за стажем представлена в рисунку 2.12

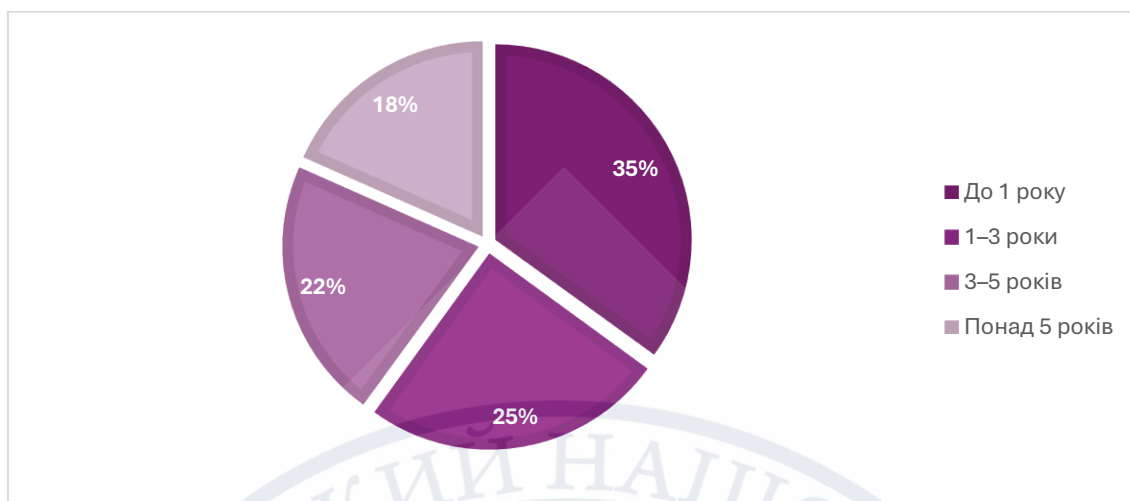


Рисунок 2.12 – Структура респондентів за стажом

Висока частка працівників зі стажем до одного року свідчить про активне оновлення штату або масштабування виробництва. Це важливо оскільки нові працівники, як правило, більш чутливі до якості адаптації, навчання та прозорості процедур.

Інтегральний показник задоволеності системою мотивації становить 7,35 бали з 10, що відповідає оцінці «добре». Водночас розподіл відповідей на це запитання можна побачити на рисунку 2.13

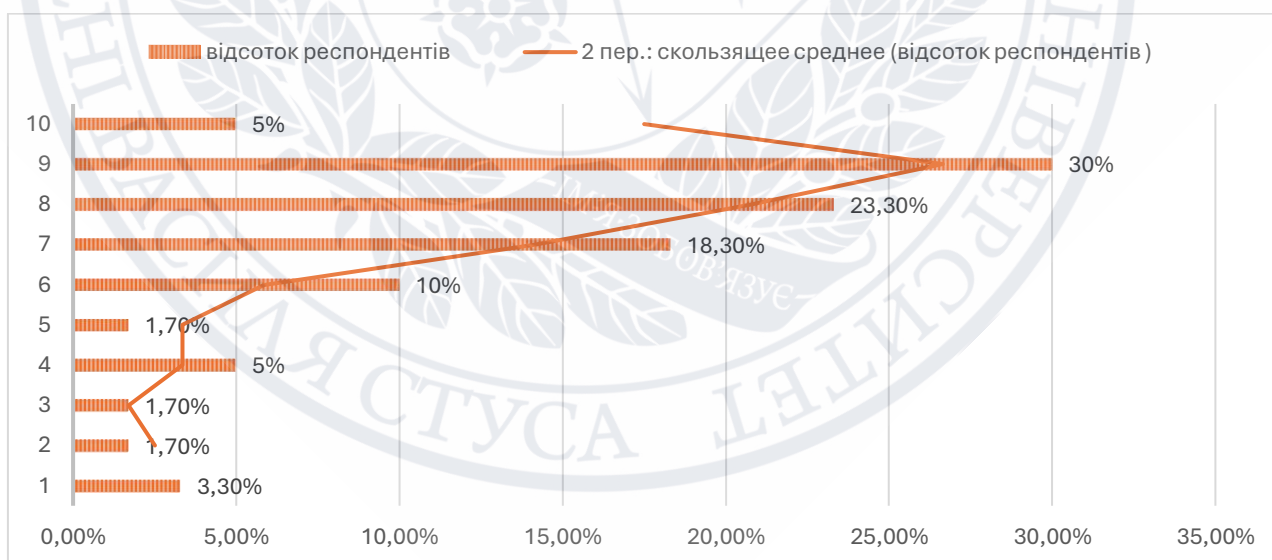


Рисунок 2.13 – Динаміка оцінювання системи мотивації

Як свідчать результати опитування, 35% працівників оцінили діючу систему мотивації на 9–10 балів, що вказує на наявність позитивного сприйняття. Водночас більшість, а саме 51,6% визначили її як посередню, що

свідчить про потребу подальшого удосконалення системи. Та лише 13,33% працівників надали низьку оцінку 5 балів та нижче.

На рисунку 2.14 можна побачити середню оцінку ефективності ключових елементів мотивації

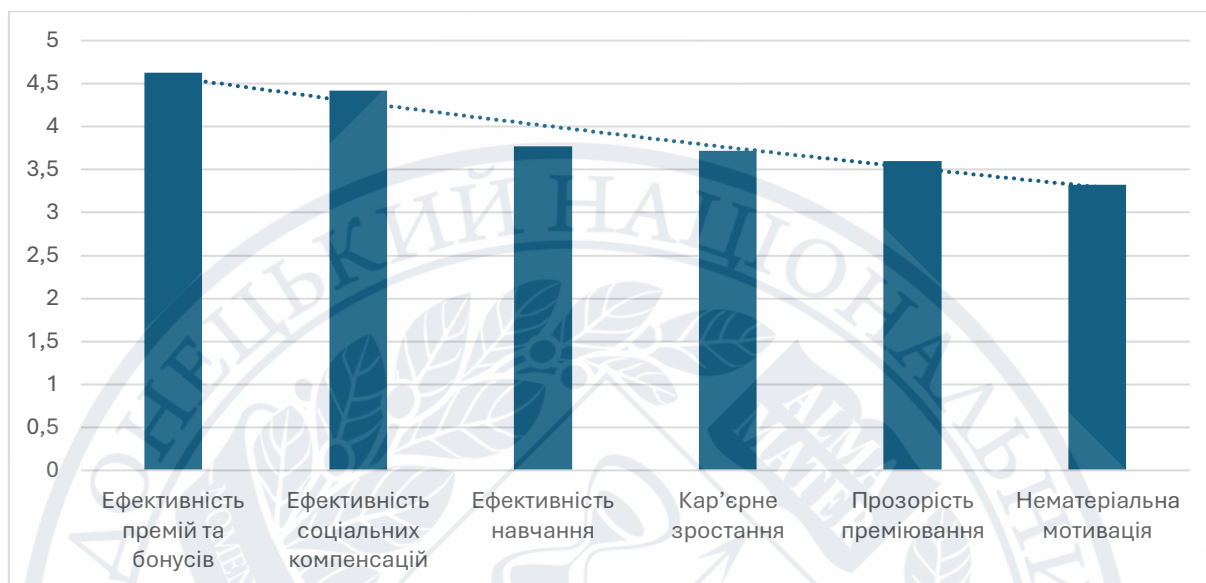


Рисунок 2.14 – Середнє значення оцінки ключових елементів мотивації

Високі оцінки матеріальних стимулів свідчать про те, що вони відповідають ключовим потребам працівників і задовольняють їх базові очікування. Водночас відносно нижчі оцінки нематеріальних мотиваторів вказують на існування управлінських та організаційних обмежень, які стримують формування стійкої внутрішньої мотивації та довгострокової залученості персоналу. Це підкреслює необхідність посилення саме нематеріальних компонентів мотиваційної системи.

Аналіз відповідей на запитання виявив низку системних проблем у сфері мотивації та внутрішніх комунікацій. Зокрема, більшість 51,7% оцінює матеріальні стимули, як частково справедливими або несправедливими. Крім того, 38,33% респондентів не мають чіткого розуміння критеріїв преміювання, що свідчить про недостатню прозорість і доступність інформації щодо процесу нарахування винагород. Також лише 35% співробітників частково задоволені рівнем заробітної плати, а 20% відкрито висловлюють незадоволення її рівнем, що підвищує ризики зниження мотивації та залученості персоналу. Важливим

сигналом також є й те, що 53,4% працівників почуваються на робочому місці частково або повністю некомфортно, що може негативно позначатися на їхній продуктивності та психологічному стані.

Отримані результати підтверджують необхідність підвищення прозорості системи винагород, удосконалення комунікаційної політики, а також зміцнення регулярного зворотного зв'язку між керівництвом і працівниками. Реалізація цих напрямів є ключовою умовою створення сприятливого мотиваційного клімату.

На рисунку 2.15 наведено структуру затребуваних працівникам змін у системі мотивації, що ілюструє пріоритетні напрями її вдосконалення.

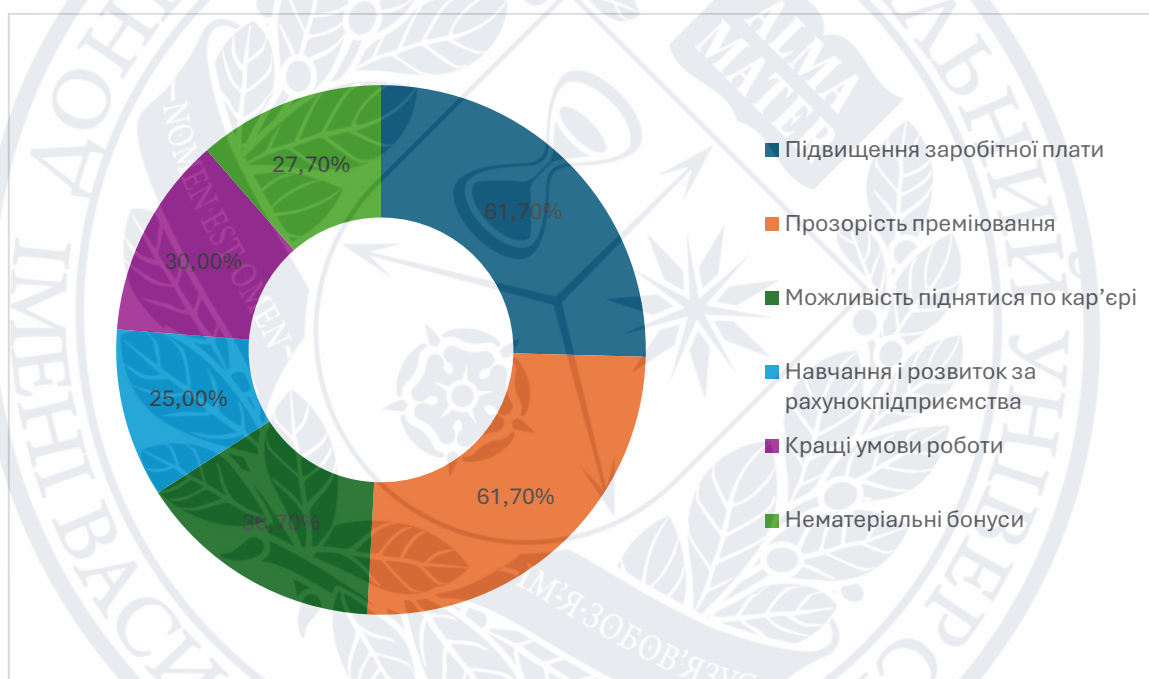


Рисунок 2.15 – Найбільш затребувані види мотивації за оцінкою персоналу

Дані свідчать, що ключовими потребами працівників у сфері мотивації є підвищення заробітної плати та забезпечення прозорості системи преміювання ці види стимулів відзначили по 61,7% респондентів. Значна частка працівників також очікує більших можливостей кар'єрного зростання, покращення умов праці та можливості навчання за рахунок підприємства. Натомість нематеріальні бонуси, такі як похвала чи визнання, залишаються менш затребуваними, що може свідчити як про недооцінку їхнього значення

працівниками, так і про домінування матеріальних потреб у поточній мотиваційній структурі. Загалом результати вказують на необхідність комплексного перегляду системи мотивації з акцентом на фінансову справедливість, прозорість і розвиткові можливості. Пропорції практично співпадають із кількісними оцінками, що підтверджує системність виявлених проблем.

В опитуванні серед працівників також було включено відкрите запитання щодо пропозицій удосконалення системи мотивації. Аналіз отриманих відповідей показав, що респонденти найбільше акцентували увагу на кількох ключових аспектах. Серед них потреба у справедливому розподілі змін та запровадженні більш відчутних матеріальних винагород. Працівники також висловили побажання щодо впровадження КРІ для всіх посад і скорочення випадків необґрунтованих штрафів. Окрім цього, вони наголосили на важливості покращення соціального пакету та наданні гнучких надбавок, а також висловили потребу в підвищенні рівня заробітної плати.

Отримані дані свідчать про існування потреби у більш чіткій та прозорій структурі мотиваційних механізмів. Зокрема, пропозиції працівників вказують на необхідність стандартизації процедур, забезпечення їх прогнозованості та формалізації, що дозволяє мінімізувати суб'єктивність у прийнятті рішень щодо заохочень та покарань. Такий підхід сприятиме підвищенню задоволеності працівників системою мотивації, зміцненню внутрішньої корпоративної культури та загальному покращенню ефективності трудових процесів на підприємстві.

Сегментаційний аналіз показників мотивації за стажом роботи (див рис.2.16) дозволяє виділити суттєві відмінності у сприйнятті системи стимулювання серед різних груп працівників. Графік демонструє динаміку сприйняття системи мотивації серед працівників залежно від стажу роботи та їхніх очікувань щодо вдосконалення механізмів стимулювання. На початку, серед нових співробітників, спостерігається найнижчий рівень задоволеності вони менш впевнені у прозорості премій, оцінюють кар'єрні перспективи як

обмежені, а нематеріальні стимули сприймають як недостатньо помітні. Ця група відображає високу потребу у впровадженні справедливого розподілу змін, скороченні необґрунтованих штрафів і запровадженні зрозумілих критеріїв оцінювання ефективності.

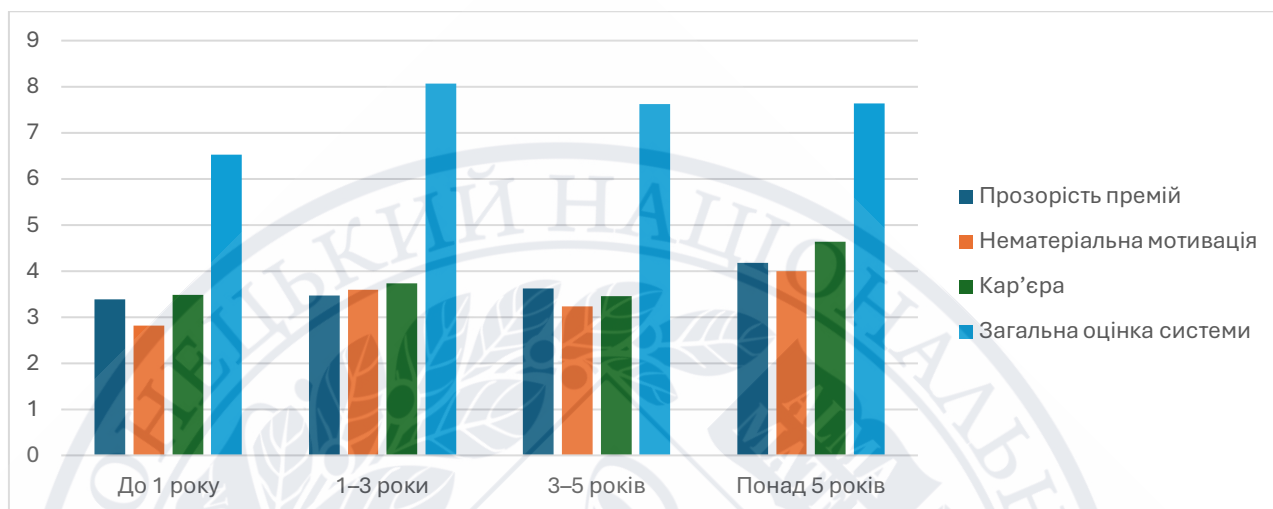


Рисунок 2.16 – Сегментаційний аналіз за групами працівників

Графік демонструє динаміку сприйняття системи мотивації серед працівників залежно від стажу роботи та їхніх очікувань щодо вдосконалення механізмів стимулювання. Серед нових співробітників, спостерігається найнижчий рівень задоволеності вони менш впевнені у прозорості премій, а також оцінюють кар'єрні перспективи як обмежені, а нематеріальні стимули сприймають як недостатньо помітні. Ця група відображає високу потребу у впровадженні справедливого розподілу змін, скороченні необґрунтованих штрафів і запровадженні зрозумілих критеріїв оцінювання ефективності.

У міру збільшення стажу оцінки системи мотивації поступово зростають. Працівники з кількарічним досвідом помічають покращення кар'єрних можливостей і більш прозору систему преміювання, відзначаючи важливість матеріальних заохочень, застосування КРІ для всіх посад і гнучких надбавок. Їхнє сприйняття демонструє стабільний позитивний тренд, що відображає процес інтеграції у корпоративну культуру та кращого розуміння мотиваційних процедур.

Найбільш досвідчені співробітники демонструють найвищу оцінку всіх аспектів мотивації, що підкреслює ефективність наявних механізмів для тих, хто добре адаптований до організаційних процесів. Графік наочно показує поступове підвищення задоволеності від початкового стажу до досвідчених працівників і одночасно ілюструє, які зміни найбільше очікуються різними групами. Така візуальна динаміка підкреслює важливість удосконалення адаптаційних програм, формалізації процедур мотивації та розвитку комунікацій на ранніх етапах роботи, що дозволяє забезпечити прозорість, передбачуваність і ефективність системи стимулювання для всіх категорій персоналу.

Аналіз системи мотивації ТОВ НВП «Аргон» засвідчив, що вона має комбінований характер, поєднуючи матеріальні та нематеріальні стимули. Матеріальні елементи, такі як заробітна плата, премії та бонуси, задовольняють базові очікування працівників. Натомість нематеріальні стимули та можливості кар'єрного розвитку оцінюються нижче, що вказує на наявність критичних зон у мотиваційній системі. Основні проблеми сумованні у таблиці 2.9. Також сегментаційний аналіз за стажом показав, що найбільш критичною є група нових працівників, які менш задоволені прозорістю преміювання, кар'єрними перспективами та нематеріальними стимулами. Зі збільшенням стажу задоволеність зростає, що відображає кращу інтеграцію у корпоративну культуру та розуміння процедур стимулювання.

Таблиця 2.9. – Основні проблеми системи мотивації та їх потенційні наслідки

Проблема	Потенційний наслідок
Непрозорість преміювання	Зниження довіри, підвищена плинність кадрів
Обмежені можливості кар'єри	Зниження залученості, стагнація продуктивності
Слабка нематеріальна мотивація	Падіння внутрішньої мотивації та лояльності
Рідкісний зворотний зв'язок	Невизначеність ролей, зростання невдоволення

Таким чином, незважаючи на загалом позитивну інтегральну оцінку системи, існують критичні зони, що стримують формування стійкої внутрішньої мотивації. Подальше вдосконалення системи повинно зосередитися на підвищенні прозорості, розвитку кар'єрних можливостей, посиленні нематеріальних стимулів та регулярному зворотному зв'язку. Реалізація цих заходів створить передумови для підвищення залученості, лояльності та ефективності працівників.

Таким чином, проведений аналіз закладає основу для розробки конкретних пропозицій щодо удосконалення системи мотивації у наступному розділі.

Проведений аналіз ТОВ-НВП «Аргон» дозволяє зробити висновок, що організаційно-економічна характеристика підприємства свідчить про стабільний розвиток, розширення торговельної мережі та модернізацію матеріально-технічної бази, що сприяє підвищенню продуктивності та конкурентоспроможності. Фінансові результати за 2022–2024 роки демонструють позитивну динаміку доходів та валового прибутку, однак спостерігаються певні коливання рентабельності та погіршення короткострокової ліквідності, що створює управлінські виклики та потребує оптимізації витрат і підвищення ефективності використання активів.

Аналіз кадрової політики та системи управління персоналом показав, що структура підприємства є функціонально збалансованою та забезпечує чіткий розподіл обов'язків, оперативність прийняття рішень і належні умови праці. Водночас існує потреба у розвитку стратегічного HR-менеджменту, інтеграції відділу розвитку персоналу у планування та оптимізації системи мотивації. Значне місце відводиться охороні праці, професійному навчанню та адаптації персоналу, що підвищує безпеку, задоволеність працівників і продуктивність праці.

Динаміка чисельності та середньооблікової чисельності персоналу показують поступове зміцнення кадрового потенціалу, кореляцію з розширенням діяльності та необхідність системного підходу до розвитку,

навчання і мотивації співробітників. Загалом система управління персоналом ТОВ-НВП «Аргон» створює основу для підвищення ефективності діяльності підприємства, але потребує подальшого вдосконалення з урахуванням стратегічних цілей розвитку та підвищення конкурентоспроможності.



РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ

ПІДПРИЄМСТВА ТОВ-НВП «АРГОН»

3.1 Перспективні напрями підвищення ефективності мотивації праці у ТОВ НВП «Аргон»

На основі аналізу рівня задоволеності персоналу мотивацією на ТОВ-НВП «Аргон», визначено низку системних проблем, що безпосередньо впливають на залученість працівників, їхню продуктивність та стабільність кадрового складу. Ці проблеми можуть привести до підвищеної плинності кадрів, втрати компетенцій, зниження рівня зацікавленості та появи ознак емоційного вигорання. Це своєю чергою зумовлює втрату продуктивності на рівні 15–25 % та створює додаткові витрати на підбір і адаптацію нових співробітників.

На основі цього визначено кілька ключових напрямів підвищення ефективності стимулювання праці, які забезпечують комплексне вирішення виявлених проблем (рис. 3.1). Серед матеріальних інструментів варто виділити премії за підвищення кваліфікації, надбавки за стаж, винагороди наставникам та бонуси за участь у проєктах. Компанія може компенсувати витрати на навчання, що стимулює професійний розвиток та підвищує лояльність персоналу.

Значну роль відіграють також соціальні пільги такі як медичне страхування, часткове відшкодування медичних витрат, програми підтримки здоров'я. Це підвищує відчуття турботи та сприяє стабільності кадрового складу. Завдяки ним мінімізувати непорозуміння, та підвищуючи рівень довіри сформувати відкриту й підтримуючу робочу атмосферу.

Покращення умов праці також відіграє значну роль у мотивації. Воно може включати оновлення обладнання, забезпечення ергономіки робочих місць та підтримку порядку, завдяки цьому можна знизити рівень стресу та покращити самопочуття працівників та підвищують їхню продуктивність.



Рисунок 3.1– Напрямки вдосконалення системи мотивації

Розглядаючи матеріальні інструменти мотивації, варто окремо підкреслити можливість підвищення премій у кількох напрямках.

По-перше, корисним є запровадження разових винагород за успішне проходження курсів, тренінгів або сертифікацій, що мають цінність для компанії. Такий підхід заохочує працівників інвестувати час у власний професійний розвиток.

По-друге, доцільним є встановлення надбавок за стаж із поділом на кілька рівнів. Це сприятиме зміцненню кадрового потенціалу, зниженню плинності та демонструватиме повагу до досвіду працівників.

Важливу роль у мотивації відіграє також матеріальне заохочення наставників, які допомагають новим співробітникам швидше пройти адаптацію та ефективно включитися в робочі процеси.

Окрім цього, бонуси за участь у проєктних командах або виконання додаткових завдань дозволяють відзначити ініціативність, відповідальність і про активну поведінку персоналу, стимулюючи їхню активну участь у розвитку підприємства.

Впровадження доплат за отримання додаткової освіти або сертифікатів може бути здійснено за декількома принципами. По-перше, компанія може відшкодувати частину витрат, пов'язаних із навчанням. Наприклад, якщо співробітник хоче пройти важливий курс, який безпосередньо пов'язаний з його роботою або сприятиме професійному розвитку, компанія може покрити певний відсоток від вартості. Це може бути і 50% або навіть 100% від витраченої суми, залежно від важливості курсу для роботи співробітника та фінансових можливостей компанії. Таке відшкодування є сигналом, що працівник цінний для компанії, і вона готова інвестувати в його розвиток.

Крім того, потрібно підвищити кількість корпоративних заходів командної діяльності. Це зробить персонал згуртованими, а атмосферу ще більш приємною, а також підвищить лояльність, та найголовніше це не займе значних фінансових витрат. Крім того, доречно впровадити персоналізоване меню пільг (cafeteria plan), яке передбачає можливість для працівника самостійно обирати ті види матеріального стимулювання, що найбільше відповідають його потребам. Такий підхід робить систему мотивації гнучкішою та більш орієнтованою на індивідуальні особливості персоналу[6]

Оскільки, як згадувалось раніше значна частина новачків не розуміє чинних правил преміювання та відчуває нестачу підтримки. Розширенням програми адаптації, може стати запровадження КРІ для наставників та

використання сучасних методів навчання скоротить період входження в посаду та зменшить плинність на випробувальному терміні.

Ще одним важливим напрямом є підвищення прозорості преміювання. Використання цифрової платформи дозволить відстежувати результати в режимі реального часу та отримувати пояснення формул розрахунків, що зміцнює довіру та підвищує справедливість системи винагород.

Також розширення можливостей кар'єрного розвитку дозволить підвищити ефективність роботи. Крім того необхідно удосконалити систему внутрішніх ротацій, а також індивідуальні плани розвитку персоналу. Для підвищення залученості працівників до навчання було б доцільно використовувати елементи гейміфікації. А саме створення системи балів, квестів та рівнів, адаптованих під різні професійні категорії, здатне підвищити продуктивність на 14–28 % та зменшити плинність серед новачків. За проходження навчальних модулів працівники можуть отримувати бали, які згодом обмінюються на бонуси або привілеї [4]

Крім того потрібно не забувати про визнання заслуг працівників, оскільки, як показало опитування працівники зі стажем більше 5 років, залежні від визнання, тому це буде сильною нематеріальною системою мотивації. Це можливо зробити через впровадження регулярних щомісячних або щоквартальних зібрань, на яких відзначатимуться найкращі працівники. На цих заходах може бути присутній увесь колектив, що підкреслює важливість події. Працівники, які досягли значних успіхів, можуть отримати грамоти, сертифікати або подяки, цим самим підвищуючи моральний дух та мотивацію без значних фінансових витрат.

Наступним важливим нематеріальним чинником є налагоджена система внутрішньої комунікації. Частина працівників зазначає, що не до кінця розуміє внутрішні процедури, що створює бар'єри у роботі.

Щоб підвищити прозорість і зрозумілість внутрішніх процедур, доцільно впровадити низку заходів, спрямованих на покращення комунікації між керівництвом і працівниками. Передусім варто організовувати регулярні

інформаційні зустрічі, під час яких керівництво стисло повідомлятиме про ключові події, зміни та плани підприємства. Важливим кроком є оновлення внутрішніх інструкцій і політик у простій та доступній формі, щоб працівники мали чітке розуміння своїх обов'язків, процедур преміювання та правил взаємодії між підрозділами.

Додатково слід створити єдиний комунікаційний канал наприклад, корпоративний чат, внутрішній портал або електронну дошку оголошень, де будуть розміщуватися всі важливі новини й пояснення. Працівникам також необхідно надати можливість швидко ставити запитання та отримувати відповіді, зокрема через форму «Запит до HR». Періодичне проведення опитувань щодо якості внутрішньої комунікації допоможе своєчасно виявляти проблеми та вдосконалювати відповідні процеси.

Впровадження цих заходів допоможе створити більш чесну, зрозумілу та привабливу систему заохочення працівників. Це має зменшити плинність кадрів, підвищити їхню лояльність, укріпити корпоративну культуру та, зрештою, підвищити ефективність роботи підприємства. Комплексне застосування запропонованих кроків забезпечить умови для довготривалого утримання кваліфікованих працівників, посилить конкурентоспроможність підприємства та сприятиме його стабільному розвитку в майбутньому.

Також у процесі розроблення та впровадження удосконаленої системи мотивації персоналу особливу увагу слід приділяти всебічній оцінці можливих ризиків, які можуть виникнути під час реалізації управлінських рішень. Ризики мотиваційних заходів мають комплексний характер і пов'язані не лише з організаційними та фінансовими умовами функціонування підприємства, а й із соціально-психологічними факторами поведінки персоналу, рівнем корпоративної культури та готовністю працівників до змін. Виявлення, систематизація та аналіз таких ризиків дозволяють зменшити ймовірність їх настання, забезпечити керованість процесу впровадження та підвищити ефективність запропонованих мотиваційних механізмів.

Для більш глибокого аналізу впровадження заходів з мотивації праці доцільним є використання SWOT-аналізу (див. таблицю 3.2),

Таблиця 3.2 – SWOT-аналіз впровадження заходів з мотивації праці

Сильні сторони Інтегрований підхід до мотивації, що поєднує матеріальні та нематеріальні стимули; Прозорі механізми оцінювання та преміювання через цифрову HRM-платформу; Застосування сучасних методів мотивації, таких як гейміфікація та пакети пільг; Підвищення компетенцій персоналу через наставництво та навчальні модулі; Оптимізація внутрішньої комунікації та формування відкритого діалогу між керівництвом і працівниками..	Слабкі сторони Високе навантаження на HR-службу та наставників під час запуску нових програм; Можливість суб'єктивного сприйняття нових систем мотивації частиною персоналу; Необхідність додаткових фінансових вкладень для реалізації матеріальних і нематеріальних стимулів.
Можливості Підвищення залученості та мотивації персоналу; Поліпшення психологічного клімату та корпоративної культури; Формування позитивного іміджу роботодавця та зниження плинності кадрів; Зростання продуктивності праці та конкурентоспроможності підприємства; Застосування сучасних технологій для аналітики та оцінки результативності мотиваційних заходів.	Загрози Опір організаційним змінам та цифровізації процесів; Фінансові ризики, пов'язані з витратами на впровадження та підтримку програм; Соціальні ризики, зокрема конфлікти через відкритість результатів та психологічний дискомфорт; Інформаційне перевантаження працівників.

Після проведення SWOT-аналізу стає очевидним, що будь-яке впровадження змін у системі мотивації потребує комплексного підходу до управління ризиками. Для цього важливо не лише виявити потенційні загрози, але й розробити заходи щодо їх мінімізації. Зокрема, необхідно враховувати, що різні інструменти мотивації можуть по-різному сприйматися працівниками залежно від їхнього досвіду, ролі в організації та психологічного сприйняття змін. Тому з метою оцінки можливих наслідків було проведено аналіз можливих ризиків за основними напрямками удосконалення системи мотивації в ТОВ-НВП «Аргон». Результати систематизовано в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Ризики впровадження напрямів удосконалення системи мотивації персоналу

Запропоновані напрямки вдосконалення	Основні ризики	Оцінка впливу:
Посилення системи мотивації нових співробітників	Недостатня готовність керівників та наставників до участі в адаптаційних програмах; перевантаження наставників і зниження їхньої власної результативності; формальний характер наставництва без контролю KPI	середній
Формування прозорої системи преміювання	Опір персоналу впровадженню нових цифрових рішень; конфлікти через відкритість результатів; значні початкові витрати на програмне забезпечення	середній–високий
Розвиток кар'єрних можливостей	Сприйняття гейміфікації як несерйозної; ризик негативної конкуренції; збільшене навантаження на HR-службу	середній
Визнання трудових досягнень	Суб'єктивність критеріїв оцінювання; формалізація заохочень; можливий психологічний дискомфорт	низький–середній
Оптимізація внутрішньої комунікації	Недостатня активність працівників; перевантаження інформацією; опір змінам у комунікаційних потоках	низький
Поліпшення умов праці	Значні капітальні витрати; нерівномірність покращень у підрозділах; тимчасове зниження продуктивності	високий
Розширення матеріальних стимулів	Зростання фонду оплати праці без гарантії підвищення продуктивності; ризик формування виключно зовнішньої мотивації	середній
Впровадження персоналізованого пакету пільг	Складність адміністрування; ризик нерозуміння або невикористання системи працівниками; можливе зростання непрямих витрат.	середній–високий

Поліпшення системи мотивації працівників потребує не лише нових способів заохочення, а й уважного аналізу можливих ризиків під час їх впровадження.

Аналіз показує, що основні ризики пов'язані з тим, що працівники можуть бути не готові до змін у організації та можуть чинити опір новим цифровим технологіям, а також із можливими фінансовими витратами. Також додатково ризики виникають через різне сприйняття інструментів мотивації, погане засвоєння нової інформації або психологічний дискомфорт. Найбільш проблемною є адаптація співробітників, оскільки більша частина може негативно сприймати зміни, що призведе до поганої адаптації, а також це може призвести до збільшення наставників, які стажують нових працівників, так викликати їх негатив. Щоб вирішити ці проблеми, слід проводити навчання

персоналу, також оптимізувати завдання наставників та впровадити оцінку ефективності наставництва за допомогою ключових показників (KPI), після виконання якої наставники зможуть отримати обов'язкову премію. Додатково можна мотивувати наставників бонусами, щоб підвищити їхню зацікавленість у якісній підтримці нових співробітників.

Ще одним ризиком є формування прозорої системи преміювання, оскільки можуть виникнути конфлікти через відкритість інформації про результати праці. Також це призведе до додаткових витрат на програмне забезпечення та його підтримку. Для мінімізації цих загроз доцільне поетапне впровадження нових технологій, проведення роз'яснювальної роботи та навчання персоналу, що дозволяє поступово адаптувати колектив до нових умов та знизити психологічний дискомфорт.

Розвиток кар'єрних можливостей також супроводжується певними ризиками, головним з яких є сприйняття досвідченими співробітниками гейміфікаційних елементів як несерйозних, оскільки вони мають багаторічний стаж і звикли до традиційних систем мотивації, тому вони можуть сприймати гейміфікацію як «гру» або «дитячий підхід». В результаті, чого працівники можуть вважати такі елементи недооціненням їх реальних досягнень, що призводить до зниження мотивації, скептицизму щодо всієї системи кар'єрного зростання та навіть демотивації. Щоб запобігти цьому потрібно впровадити гейміфікацію не самостійним елементом, а додатком до системи винагород за допомогою якої можна отримати додаткові бонуси.

Програми визнання трудових досягнень є ефективним інструментом мотивації, але вони можуть викликати проблеми суб'єктивності оцінювання, формалізації моральних стимулів та психологічного дискомфорту окремих співробітників. Для їх уникнення рекомендується створити об'єктивні та зрозумілі критерії оцінки, переглядом регулярного фідбеку від співробітників та навчанням керівників уникати упереджень. Також визначенням різноманітних форм нематеріального заохочення, та залучення працівників до оцінювання через самооцінку та взаємну оцінку.

Оптимізація внутрішньої комунікації, хоча і є менш ризикованою, але може супроводжуватися недостатньою залученістю персоналу у діалог та перевантаженням інформацією. Ефективним заходом у цьому випадку є використання сучасних інформаційних платформ, структуризація повідомлень і стимулювання працівників до зворотного зв'язку, що дозволяє підвищити рівень взаєморозуміння та скоротити негативний ефект інформаційного перевантаження.

Поліпшення умов праці та модернізація робочих процесів характеризуються одним із найвищих рівнів ризику через значні інвестиційні витрати, нерівномірність покращень у різних підрозділах і тимчасове зниження продуктивності. Мінімізація цих ризиків потребує поступового впровадження змін, ретельного бюджетного планування та прозорого інформування працівників про плани та результати модернізації.

Розширення матеріальних стимулів пов'язане з ризиком зростання фонду оплати праці без гарантії підвищення продуктивності або формування виключно зовнішньої мотивації. Для подолання цих ризиків доцільно прив'язувати винагороди до фактичних результатів роботи. А ось впровадження персоналізованих пакетів пільг може супроводжуватися адміністративним навантаженням та нерозумінням працівниками можливостей системи. Для їх мінімізації потрібно автоматизувати всі можливі процеси, та створити комунікаційна підтримка персоналу, з детальним пояснення усіх можливих питань, також потрібно поступово впроваджувати найбільш затребувані пільги.

Отже важливою складовою управління ризиками є ефективна комунікація на всіх етапах впровадження змін та проведення опитувань щодо задоволеності персоналу. Більшість змін потрібно проводити через застосування пілотних проєктів перед масштабуванням та гнучкою корекцією програми відповідно до отриманих результатів. Особлива увагу потрібно приділити мінімізації опору персоналу інноваціям. Рекомендується також формування команди внутрішніх амбасадорів змін та регулярний збір

зворотного зв'язку для відстеження настроїв у колективі, це також допоможе зменшити конфліктність в колективі, через вчасного забезпечення прозорості методики оцінювання. Також потрібно проводити тренінги з командної взаємодії та пояснювати важливість чесної конкуренції для професійного зростання.

Фінансово-економічні ризики, пов'язані зі зростанням витрат на оплату праці та впровадження сучасних ІТ-рішень, знижуються шляхом поступового переходу до нових схем оплати, використання масштабованих цифрових сервісів та оцінки економічного ефекту на кожному етапі. Тимчасове зниження продуктивності під час модернізації робочих процесів зменшується завдяки поетапному виконанню робіт, плануванню навантаження та підтримці підрозділів, найбільш залучених до змін.

Таким чином, комплексне управління ризиками впровадження системи мотивації персоналу спрямоване на забезпечення стабільності виробничих процесів, підвищення ефективності мотиваційних заходів та формування позитивного ставлення працівників до інноваційних трансформацій на підприємстві. Сукупність превентивних і коригувальних заходів дозволяє забезпечити успішне впровадження всіх напрямів удосконалення мотиваційної системи, знизити ймовірність негативних наслідків та підвищити загальну результативність управління персоналом.

3.2 Пропозиції з впровадження персоналізованої системи мотивації праці

Одним із найбільш перспективних напрямів удосконалення системи стимулювання персоналу в ТОВ-НВП «Аргон» є запровадження персоналізованої моделі cafeteria plan.

Модель «кафетерію» на відміну від традиційних уніфікованих підходів, які передбачають однаковий набір пільг для всіх категорій персоналу, базується на принципі індивідуального вибору, що дозволяє працівникові самостійно визначати найбільш цінні для себе форми заохочення. Така гнучкість забезпечує адаптивність системи мотивації до різних життєвих або

професійних обставин, підвищує рівень задоволеності працівників, сприяє зміцненню їх лояльності та формує позитивний імідж підприємства як соціально відповідального роботодавця.

Необхідність упровадження моделі підтверджується результатами аналізу чинної системи мотивації та даними опитування персоналу. Найчастіше молодші за віком співробітники надають перевагу можливостям професійного розвитку та підвищення кваліфікації, тоді як працівники зі значним стажем частіше обирають медичні програми, компенсацію транспортних витрат та додаткові дні відпочинку. За таких умов уніфікований соціальний пакет не забезпечує належного рівня ефективності, що обґрунтовує доцільність переходу до персоналізованої системи пільг. Це підтверджується ще тим, що більшість працівників у опитуванні відповіли, що хотіли б мати можливість самим обирати складові для соціального пакету. Співвідношення відповідей можна побачити на рисунку 3.2

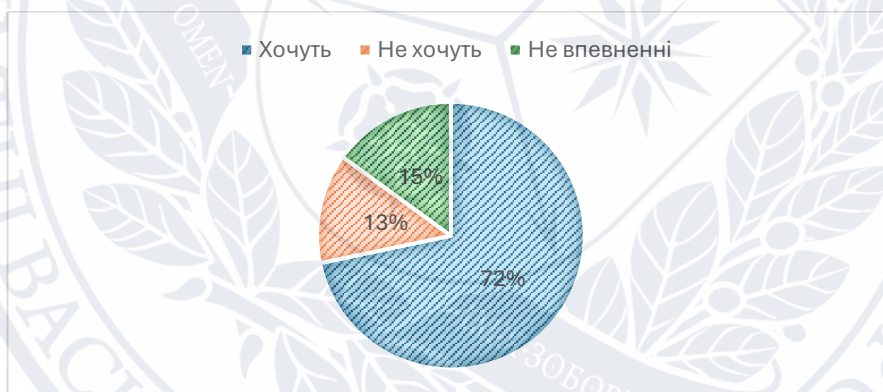


Рисунок 3.2 - Відсоток працівників до можливості самостійного складання соціального пакету

Як можна побачити з діаграми 72% опитуваних хочуть мати можливість обирати пільги серед запропонованих, це пояснюється тим, що наприклад для деяких працівників не важливі подарунки для дітей, оскільки вони можуть їх не мати, але замість цього вони б могли обрати якийсь бонус для себе, наприклад компенсацію обідів. Така система дає можливість підприємству не витрачати зайві кошти, на бонуси, які не потрібні людям, але також це створить більшу задоволеність працівників стосовно премій.

У сучасній ринковій практиці сформований соціальний пакет виступає важливим інструментом конкурентоспроможності роботодавця. Оскільки можливості постійного підвищення заробітної плати є обмеженими, саме персоналізовані нематеріальні стимули дозволяють забезпечити додаткову цінність для працівника, не збільшуючи при цьому витрат підприємства непродуктивним шляхом. Таким чином, cafeteria plan стає засобом оптимізації витрат та одночасного посилення привабливості підприємства як роботодавця.

Ключовою метою впровадження цієї моделі є формування соціально орієнтованої та економічно обґрунтованої системи мотивації, яка забезпечує баланс інтересів підприємства й персоналу. У межах цього підходу працівникам пропонується вибір між двома альтернативами:

- стандартною системою преміювання, що передбачає фіксовані грошові винагороди за результати діяльності;
- персоналізованою моделлю cafeteria plan, у межах якої співробітник може самостійно комплектувати пакет індивідуальних пільг у межах установленого ліміту.

Застосування цифрової платформи є ключовою можливістю ефективної реалізації цієї моделі, оскільки забезпечує автоматизацію процесів, прозорість процедур та зручність користування. Інтуїтивний інтерфейс дозволяє працівникам обирати пільги, подавати заявки та контролювати використання доступних балів, а HR-службі координувати адміністрування без надмірного навантаження. Дослідження демонструють, що цифровізація мотиваційних процесів не лише підвищує задоволеність працівників, а й оптимізує витрати роботодавця за рахунок цільового розподілу ресурсів.

Перед початком впровадження моделі потрібно здійснити комплексний аналіз мотиваційних очікувань персоналу, який включає анкетування, фокус-групові обговорення та оцінку актуальних потреб у розрізі різних категорій працівників. Паралельно фінансовій службі потрібно визначити бюджетні можливості та здійснити прогноз витрат, що дасть змогу сформулювати

первинний каталог пільг і встановити бальний ліміт для індивідуального вибору.

Приклад каталогу пільг в таблиці 3.2. Він повинен містити опис кожного виду заохочення та його умовну «вартість» у балах, що дозволяє забезпечити прозорість та рівність доступу, а ось працівники отримають певну кількість балів, за допомогою яких зможуть обрати собі пільги.

Таблиця 3.2 - Приклад каталогу пільг

Назва пільги	Опис	Вартість (бали)
Медичний пакет «Розширений»	включає швидку медичну допомогу, амбулаторно-поліклінічне обслуговування, лікування в стаціонарі, стоматологічну допомогу – повністю або частково за рахунок компанії; страхування від нещасних випадків повністю або частково за рахунок підприємства; страхування на випадок захворювання; надання лімітованих пільгових споживчих кредитів на придбання товарів; надання пільгових туристичних путівок, забезпечення санаторно-курортного лікування	60
Часткова компенсація ліків	по рецепту	15
Оплата спортзалу / фітнес-клубу	Місячний абонемент	25
Комплекс «Здорове харчування»	Компенсація частини витрат на обіди	20
Додатковий оплачуваний вихідний	1 день понад норму	20
Повна/часткова Оплата курсу/тренінгу	Профільні онлайн-курси або тренінги	35
Компенсація проїзду	Часткова оплата транспортних витрат	25
Подарунковий набір для дітей на свята	корпоративна підтримка	5
Подарунковий сертифікат на 1000 у магазин мережі	Сертифікат у магазини/супермаркети	45
«Пакет турботи»	Подарункові товари, вітамінні набори, дрібні бонуси	10
Квитки на корпоративні заходи	концерти, свята	10

Бальна система забезпечує збалансований розподіл бюджету й рівні можливості для всіх працівників, охоплюючи такі напрями, як медичні

програми, професійний розвиток, спортивна активність, компенсаційні механізми та соціальні бонуси. Після формування каталогу створюється нормативна база, що регламентує процедури вибору й зміни пільг, механізми їх використання, порядок щорічного оновлення та відповідальних осіб. Наявність чітких регламентів мінімізує ризики непорозумінь та забезпечує прозорість системи.

Водночас одним із потенційних недоліків моделі cafeteria plan є складність адміністрування, особливо за умови великої кількості працівників. Проте використання сучасних цифрових рішень дасть змогу суттєво зменшити цей ризик, оскільки автоматизація процесів забезпечує точність обліку, своєчасність оновлення даних і значне зниження адміністративного навантаження.

Подальше впровадження передбачає проведення пілотного проєкту на одному з підрозділів підприємства. Упродовж цього етапу працівники отримують доступ до платформи та можливість сформувати власний пакет пільг у межах визначеного бюджету балів. HR-відділ здійснює консультативний супровід, збирає зворотний зв'язок та оцінює попит на окремі категорії пільг, технічні аспекти роботи системи і відповідність фактичних витрат плановим показникам. Результати пілотування слугують підставою для оптимізації каталогу та адаптації бюджетних параметрів перед масштабуванням системи на інші підрозділи.

Отже, Упровадження персоналізованої системи мотивації на основі моделі «кафетерію» є обґрунтованим та стратегічно доцільним кроком для ТОВ-НВП «Аргон».

Отже, проведений аналіз продемонстрував суттєву різноманітність мотиваційних потреб співробітників, що унеможливорює ефективне застосування уніфікованих соціальних пакетів. Перехід до персоналізованої моделі дозволяє підвищити задоволеність і лояльність працівників, забезпечити їхню активнішу залученість у корпоративні процеси та сформувати додаткові конкурентні переваги підприємства на ринку праці.

Застосування «кафетерію» у поєднанні з цифровими HR-рішеннями сприяє автоматизації процесів та зменшенню адміністративного навантаження, також підвищує прозорість та точність обліку пільг. Бальна система забезпечує рівність доступу до заохочень і дозволяє оптимально розподілити бюджет мотиваційних програм. Проведення пілотного проєкту є важливим етапом, який надає можливість оцінити реальний попит, виявити технічні та організаційні недоліки й адаптувати систему перед масштабуванням.

Загалом, персоналізована модель мотивації забезпечує гнучкість, адаптивність та економічну ефективність, створюючи підґрунтя для підвищення результативності персоналу, зменшення плинності кадрів та зміцнення позицій підприємства як сучасного та привабливого роботодавця. Такий підхід відповідає тенденціям розвитку HR-практик та сприяє формуванню довгострокової системи управління людським потенціалом.

Запропонований комплекс заходів спрямований на формування цілісної та збалансованої системи мотивації, що інтегрує матеріальні, соціальні й нематеріальні стимули. Ключовими напрямками удосконалення визначено оптимізацію преміальної політики, розвиток кар'єрних траєкторій, удосконалення внутрішніх комунікацій, поліпшення умов праці та впровадження гнучкої моделі cafeteria plan. Особлива увага зосереджена на підвищенні прозорості процедур преміювання та застосуванні цифрових інструментів для їх ефективного адміністрування.

Оцінка ризиків засвідчила доцільність поетапного впровадження змін, проведення навчання персоналу, запуску пілотних ініціатив і формування команди агентів змін, що дозволяє мінімізувати опір і забезпечує контрольованість трансформаційних процесів.

Комплексна реалізація запропонованих рішень формує сучасну, гнучку та результативну систему мотивації, здатну підвищити продуктивність, посилити корпоративну культуру та зміцнити конкурентоспроможність підприємства.

ВИСНОВКИ

Отже, можна сказати, що удосконалення мотивації праці на підприємстві є важливим і актуальним завданням, яке потребує ґрунтовного аналізу та розробки результативних підходів. У сучасних умовах жодна управлінська система не може успішно функціонувати без продуманої та дієвої системи мотивації, яка стимулює кожного співробітника працювати продуктивно, відповідально та якісно для досягнення поставлених цілей підприємства.

У межах цієї дипломної роботи було поставлено за мету підвищити ефективність мотивації персоналу, для чого проведено дослідження, спрямовані на виявлення чинників, що впливають на рівень мотивації працівників. На основі отриманих результатів запропоновано комплекс практичних заходів, покликаних підвищити мотивацію та задоволеність персоналу.

В першому розділі було проаналізовано теоретичні підходи до мотивації праці, включаючи класичні теорії А. Маслоу, Ф. Герцберга, Д. Мак-Клелланда, Дж. Адамса та В. Врума, а також сучасні концепції мотивації, а саме теорію самодетермінації та Drive-модель Д. Пінка. Доведено, що ефективна система мотивації повинна поєднувати матеріальні та нематеріальні стимули, забезпечувати автономію, залученість, можливість професійного зростання та справедливую оцінку результатів праці.

Також було досліджено сучасний стан системи мотивації на ТОВ-НВП «Аргон», який показав, що підприємство має певні сильні сторони такі як:

- стабільні матеріальні стимули;
- сформовану корпоративну культуру;
- соціальну підтримку працівників.

Водночас виявлено низку недоліків, серед яких неповна прозорість преміальної системи, обмежені можливості кар'єрного розвитку, недостатній розвиток нематеріальних інструментів мотивації та несистемність управління результативністю.

Для підтвердження цього було проведено описування на основі якого оцінено рівень задоволеності працівників мотиваційною системою. Інтегральний показник задоволеності становить 7,35 бала з 10, що свідчить про середній рівень лояльності персоналу. Дослідження виявило поляризацію думок залежно від стажу працівників, а також низькі оцінки професійного зростання, прозорості оцінювання результатів та комунікації всередині підприємства. На основі цього аналізу, підтверджено припущенні проблеми та фактори, що стримують ефективність мотиваційної системи, які негативно впливають на продуктивність праці, рівень залученості персоналу та плинність кадрів.

За результатами дослідження було обґрунтовано напрями удосконалення системи мотивації. Запропоновано впровадження персоналізованої моделі cafeteria plan та модернізацію преміальної системи на основі KPI. Також розроблено практичні рекомендації, які охоплюють створення комплексної програми адаптації нових працівників, регулярні оцінювальні сесії та зворотний зв'язок, що допоможуть покращити систему мотивації. Особливу увагу приділено запровадженню cafeteria plan, що дозволяє персоналізувати мотиваційні пакети й підвищує залученість працівників.

Таким чином, проведене дослідження доводить, що ефективна система мотивації персоналу є ключовим стратегічним ресурсом ТОВ-НВП «Аргон», який забезпечує стійкий розвиток, інноваційність та конкурентні переваги в умовах нестабільного середовища. Запропоновані рекомендації можуть бути успішно впроваджені у практичну діяльність підприємства та мають потенціал суттєво підвищити результативність персоналу. Перспективи подальших досліджень передбачають моніторинг ефективності запроваджених заходів та порівняльний аналіз мотиваційних систем підприємств аналогічного профілю.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. 2025 Global Human Capital Trends. Deloitte Insights. URL: <https://www.deloitte.com/us/en/insights/topics/talent/human-capital-trends.html>.
2. A. H. Maslow. A Theory of Human Motivation. Classics in the History of Psychology. URL: <https://psychclassics.yorku.ca/Maslow/motivation.htm>.
3. Butenko D. The theories of motivation: a practical aspect. *Efektivna ekonomika*. 2020. № 5. URL: <https://surl.li/pxclxg>
4. Gamification in HR Tech: How Smart Companies Are Turning Work Into a Game Worth Playing. URL: <https://www.iteratorshq.com/blog/gamification-in-hr-tech-how-smart-companies-are-turning-work-into-a-game-worth-playing/>.
5. Horbal N., Melnychuk K. Increasing motivation of employees of ukrainian enterprises in crisis conditions. *Journal of Lviv Polytechnic National University. Series of Economics and Management Issues*. 2023. Vol. 7, no. 1. P. 107-119. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2023/apr/30056/vse5-109-121.pdf>
6. Kagan J. Cafeteria Plan: Definition and Typical Options for Employees. URL: <https://www.investopedia.com/terms/c/cafeteriaplan.asp>.
7. Verbivska L., Blesko N. Gamification as an innovative approach to training and development of enterprise. *Market Infrastructure*. 2024. № 78. URL: <https://doi.org/10.32782/infrastructure78-20>
8. Youcontrol. ТОВ-НВП «Аргон». URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/13323704/
9. Басараб В. В., Капись А. В., Павлов К. В. Теорія ієрархічних потреб А. Маслоу як вплив на розвиток наукової думки в галузі мотивації. *Молода наука Волині: пріоритети та перспективи досліджень*. С. 277–279. URL: <https://surl.li/sqtlsf>.
10. Бондар Т., Краснонос А. Сучасні методи мотивації персоналу. *Економіка та суспільство*, 2023 (57). URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3235>
11. Будякова О., Святославова О. Розумні ключові показники ефективності SMART KPI. *Цифрова економіка та економічна безпека*, 2022. С. 82-86. URL: <https://test.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/20581/1/71-%d0%a2%d0%b5%d0%ba%d1%81%d1%82-%d1%81%d1%82%d0%b0%d1%82%d1%82%d1%96-66-1-10-20221113.pdf>
12. Васюта В.Б. Використання сучасних теорій мотивації в практиці менеджменту персоналу. *Галицький економічний вісник*. 2024. Т. 86. № 1. С. 134–140. URL: <https://reposit.nupp.edu.ua/bitstream/PolNTU/16584/1/%d0%93%d0%95%d0%92%20%e2%84%961%2886%29%202024-134-140.pdf>
13. Ведерніков. М. Впровадження корпоративної системи мотивації як напряму формування ефективної моделі організаційної культури. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*, 306 (3), 2022. pp. 139–147. URL: <https://elar.khmnu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/61dad9fe-cf7e-4d27-8660-07b97907aa16/content>

14. Всі вакансії компанії Грош. Work.ua – сервіс пошуку роботи №1 в Україні. URL: <https://www.work.ua/jobs/by-company/205551/>.
15. Герасименко А. Мотиви, інтереси, стимули, стимулювання як основні категорії, що розкривають сутність мотивації праці. *Economy and Society*. 2022. № 40. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1461/1406>
16. 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. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-17-04-06>
17. Дика Є.О. Формування ефективної системи мотивації як інструмент розвитку людського капіталу. *Фінансово-економічний розвиток агломерацій: людський капітал та інституційні вектори сталого розвитку України: зб. матеріалів Всеукр. наук.-практ. онлайн конф.*, 21 травня 2025 р. Київ: Київський столичний університет імені Бориса Грінченка, 2025. 280 с. С. 17–20. URL: <https://eportfolio.kubg.edu.ua/data/conference/12171/document.pdf#page=17>
18. Довбня С.Б., Письменна О.О., Письменний Р.В. Операційні моделі BSC-KPI та ASC-OKR. Світ наукових досліджень. Випуск 27.: 2024. С. 16–18. URL: https://www.economy-confer.com.ua/data/downloads/file_1709650422.pdf#page=16.
19. Долгальова О. В. «Застосування зарубіжних методів мотивації праці на українських підприємствах» Галицький економічний вісник. — Т. : ТНТУ, 2021. Том 70. № 3. С. 140–147. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/35826/2/ГЕВ_2021v70n3_Dolgalova_O-Application_of_foreign_140-147.pdf
20. Дороніна О. А., Польгуль Д. С. «Огляд сучасних моделей матеріальної мотивації персоналу у зарубіжних країнах». Економіка і організація управління. 2021. № 1. С. 183–190. URL: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2021.1.18>.
21. 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>.
22. Заставнюк Л. «Мотивація персоналу як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства». *Економіка та суспільство*. 2022. № 45. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1966/1893>
23. Звіт про управління ТОВ-НВП "Аргон -2020р. URL: <https://grosh.ua/wp-content/uploads/2023/09/ЗВІТ-про-управління-2020.pdf>.
24. Звіт про управління ТОВ-НВП "Аргон 2021 р. URL: https://grosh.ua/wp-content/uploads/2023/09/ЗВІТ-про-управління_2021.pdf.
25. Звіт про управління ТОВ-НВП "Аргон 2022 р. URL: https://grosh.ua/wp-content/uploads/2023/09/ЗВІТ-про-управління_2022.pdf.

26. Звіт про управління ТОВ-НВП "Аргон 2023р. URL: <https://grosh.ua/informatsia/%d0%b7%d0%b2%d1%96%d1%82-2023/>
27. Звіт про управління ТОВ-НВП "Аргон 2024 р. URL: <https://grosh.ua/informatsia/%d0%b7%d0%b2%d1%96%d1%82-2023/>
28. І. Я. Співак, С. Я. Крепич. Оцінювання рівня впливу мотивації праці на ефективність діяльності. Інформаційні технології та комп'ютерна інженерія, 2020. Т. 3. URL: <https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/31643/Співак.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
29. 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. URL: <https://isg-journal.com/isjmef/article/view/269/144>
30. Кифяк В. І., Тодоріко І. М. Імплементация зарубіжного досвіду мотивації праці у діяльність українських підприємств. *Проблеми економіки*. 2021. № 1 (47). С. 72-77 URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2021-1_0-pages-72_77.pdf
31. Леськова С. Нематеріальна мотивація персоналу сучасних підприємств. *Галицький економічний вісник*. - 2022. - № 3. - С. 74-80. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/39211/2/GEB_2022v76n3_Leskova_S-Intangible_motivation_of_74-80.pdf
32. Назаренко С., Малиновський А. Інноваційні методи мотивації на сучасному торговому підприємстві. *Економіка та суспільство*, 2023 (57). URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3157>
33. Носань Н., Коршуков Р. Управління мотивацією персоналу на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2021. № 26. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/379/366>
34. Оксенюк К. «Формування системи мотивації персоналу на підприємстві». *Економіка та суспільство*. 2022. № 45. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1968/1895>
35. Переваги роботи на ТОВ-НВП «Аргон». *Грош*. URL: <https://grosh.ua/advantages/>.
36. Плевачук Володимир. Постановка цілей, як засіб посилення мотивації персоналу. *Вектори інноваційного розвитку освіти, науки і бізнесу в умовах глобальних змін: матеріали IX Міжнародної науково-практичної конференції*. Тернопіль: ФОП Осадца Ю. В., 2021. С. 100-101. URL: <https://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/42892/1/%D0%9F%D0%BB%D0%B5%D0%B2%D0%B0%D1%87%D1%83%D0%BA%20%D0%92%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B4%D0%B8%D0%BC%D0%B8%D1%80.pdf>
37. Про компанію - ТОВ-НВП "Аргон. URL: <https://grosh.ua/about-company/>.
38. Прохоровська С. А. Мотивація персоналу підприємств в умовах сучасних викликів. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 2 (02). С. 45–48. URL: <https://transformations.in.ua/index.php/journal/article/view/20/20>

39. Пустовіт В., Нетудихата К., Броннікова Л. Теоретико-методологічні засади мотивації персоналу в системі управління організацією. *Економіка та суспільство*. 2023. № 58. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3361/3288>
40. Сайко В. Р. Дослідження поняття "мотивація" в контексті управління персоналом. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія Економічна*. №36, 2023. С.60–69. URL: <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/716/653>
41. Саркова А.М. Методи стратегічного аналізу у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства. Матеріали III Всеукраїнської науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти та молодих учених «Трансформація менеджменту в умовах глобальної макроекономічної нестабільності». 2025.
42. Скидан С.В. Особливості мотивації персоналу в умовах нестабільного бізнес-середовища. *Економічний форум* 3/2020. № 2022. URL: https://www.researchgate.net/publication/343082683_OSOBLIVOSTI_MOTIVACII_PERSONALU_V_UMOVAN_NESTABILNOGO_BIZNES-SEREDOVISA.
43. Співак В.В. Мотивація як засіб ефективного менеджменту персоналу підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. – 2020. – № 6, том 2. – С. 178-181. URL: <https://elar.khmnpu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/42802cf8-6697-42e9-9f9b-a21d913362a8/content>
44. Тимошенко В. Оцінювання моделей мотивації персоналу та їхній вплив на продуктивність командної взаємодії. *Збірник наукових праць Державного податкового університету*. 2025. № 1. С. 72–78. URL: <https://journals.dpu.kyiv.ua/index.php/collectioneconomy/article/view/601/582>
45. ТОВ-НВП «Аргон»- звіт 2020. URL: https://nvpargon.at.ua/13323704_2020.pdf
46. Тростянська К., Фелонюк О. Аналітичний огляд забезпеченості підприємств основними засобами. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*. Home Page. URL: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6\(2\)-22](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6(2)-22)
47. Устіловська А. С. Аналіз процесуальних теорій мотивації в контексті управління персоналом. *Science in the modern world: innovations and challenges*. 2025. Т. 9. С. 792–795.
48. Ф1 Баланс 2023, ТОВ-НВП "Аргон". Грош. URL: https://grosh.ua/wp-content/uploads/2025/06/%D0%A41.-%D0%91%D0%B0%D0%BB%D0%B0%D0%BD%D1%81_2023.pdf
49. Ф1 Баланс 2024, ТОВ-НВП "Аргон". Грош. URL: <https://grosh.ua/wp-content/uploads/2025/06/S0100115-%D0%A41.-%D0%91%D0%B0%D0%BB%D0%B0%D0%BD%D1%81.pdf>

50. Ф1. Баланс ТОВ-НВП "Аргон" 2021. URL: https://grosh.ua/wp-content/uploads/2023/09/Ф1.-Баланс_2021.pdf.
51. Ф1. Баланс ТОВ-НВП "Аргон" 2022. URL: https://grosh.ua/wp-content/uploads/2023/09/Ф1.-Баланс_2022.pdf.
52. Ф1. Баланс ТОВ-НВП "Аргон" 2020. URL: https://grosh.ua/wp-content/uploads/2023/09/Ф1.-Баланс_рік_2020.pdf.
53. Ф2. Звіт про фінансові результати (в тисячах) ТОВ-НВП "Аргон" 2022. URL: https://grosh.ua/wp-content/uploads/2023/09/Ф2.-Звіт-про-фінансові-результати-в-тисячах_2022.pdf.
54. Ф2. Звіт про фінансові результати ТОВ-НВП "Аргон" 2021. URL: https://grosh.ua/wp-content/uploads/2023/09/Ф2.-Звіт-про-фінансові-результати_2021.pdf.
55. Ф2. Звіт про фінансові результати ТОВ-НВП "Аргон".2024 URL: <https://surl.li/zopkhi>
56. Ф2. Звіт про фінансові результати. ТОВ-НВП "Аргон" 2023 URL: <https://surl.li/mhsquc>
57. Ф3. Звіт про рух грошових коштів 2024. ТОВ-НВП "Аргон". URL <https://surl.li/jhqurx>
58. Ф3. Звіт про рух грошових коштів ТОВ-НВП "Аргон" 2023. URL: <https://grosh.ua/informatsia/%d0%b7%d0%b2%d1%96%d1%82-2023/>
59. Ф3. Звіт про рух грошових коштів ТОВ-НВП "Аргон" 2022. URL: https://grosh.ua/wp-content/uploads/2023/09/Ф3.-Звіт-про-рух-грошових-коштів-за-прямим-методом_2022.pdf.
60. Фурманець В.В. Аналіз зарубіжних моделей мотивації праці та доцільність їх впровадження на українських підприємствах. *Актуальні проблеми економіки та управління*. 2021. Т. 15. URL: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/228569>.

ДОДАТКИ

