

Міністерство освіти і науки України
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кафедра менеджменту і логістики



КОМПЛЕКСНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА:
ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ЩОДО ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ
МОТИВАЦІЇ ТА ПРОФЕСІЙНОГО НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ
ПІДПРИЄМСТВОМ

Головний керівник – к.е.н., доцент Наталя КОРСІКОВА

на тему: Формування ефективної системи мотивації персоналу
підприємства в контексті системного розвитку

ШИФР КРБ. МІЛ.1.128-03.1.8

Здобувачка: Олександра МАНДРОВСЬКА

Керівник: д.е.н, доцент Ірина ПАВЛОВА

Кваліфікаційна робота допускається до захисту

Рішення кафедри від 12.05.2026р., протокол № 14

Завідувач кафедри менеджменту і логістики _____ Ірина СЕДІКОВА
(підпис)

Одеса – 2026 р.

**ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ
ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ
ЕКОНОМІКИ, УПРАВЛІННЯ І БІЗНЕСУ ІМ. Г.
Е. ВЕЙНШТЕЙНА**

Кафедра
Ступінь вищої освіти
Галузь знань

Спеціальність
Освітня програма

Менеджменту і логістики
перший (бакалаврський)
D «Бізнес, адміністрування та право»
(07 «Управління та адміністрування»)
D3 (073) «Менеджмент»
Менеджмент

ЗАТВЕРДЖУЮ:
Завідувач кафедри МіЛ

(підпис)
“ ____ ” 2026р.

**ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ
БАКАЛАВРА**

**Здобувачу вищої освіти
Олександрі МАНДРОВСЬКІЙ**

1. Тема роботи: «Формування ефективної системи мотивації персоналу підприємства в контексті системного розвитку » затверджена наказом по університету від 20.03.2026р. №128-03.

2. Термін здачі здобувачем закінченої роботи 01.06.2026р.

3. Вихідні дані роботи: наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з питань управління персоналом та мотивації праці, нормативно-правові акти України, статистичні матеріали Державної служби статистики України, внутрішня документація та звітність підприємства ОДЕСАКОНДИТЕР, аналітичні матеріали, результати власних досліджень.

4. Зміст кваліфікаційної роботи бакалавра. Вступ. Розділ 1. Теоретичні основи системи мотивації персоналу підприємства в умовах сталого розвитку.1.1. Сутність та концептуальні підходи до визначення мотивації персоналу підприємства.1.2. Теорії мотивації та їх роль в управлінні персоналом сучасних підприємств.висновки до розділу 1.розділ 2. Аналіз системи мотивації персоналу підприємства.2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства.2.2. Оцінка стану системи мотивації персоналу підприємства. 2.3. Діагностика проблем мотивації персоналу та вплив на показники діяльності.висновки до розділу 2.розділ 3. Проектні рекомендації щодо удосконалення системи мотивації персоналу підприємства.3.1. Розробка комплексу заходів з удосконалення системи мотивації персоналу.3.2. Економічне обґрунтування ефективності запропонованих заходів.висновки до розділу 3.висновки.список використаних джерел.додатки.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) таблиць 21, рисунків13.

6. Консультанти по роботі, із зазначенням розділів проєкту стосуються їх:

Розділ	Консультант	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Нормоконтроль			

Дата видачі завдання 14.02.2026р.

Керівник _____

(підпис)

Завдання прийняв до виконання _____

(підпис)

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Проходження комплексної практики	14.02.26-15.03.26	Виконано
2	Захист звіту з практики	16.03.26-18.03.26	Виконано
3	Розробка теоретичного розділу (Розділ 1)	19.03.26-30.03.26	Виконано
4	Розробка аналітичного розділу (Розділ 2)	31.03.26-15.04.26	Виконано
5	Розробка проєктного розділу (Розділ 3)	16.04.26-26.04.26	Виконано
6	Розробка інших складових кваліфікаційної роботи	27.04.26-30.04.26	Виконано
7	Розгляд науковим керівником чорнового варіанту кваліфікаційної роботи	01.05.26-05.05.26	Виконано
8	Доопрацювання роботи з урахуванням пропозицій наукового керівника та підготовка її у чистовому варіанті	05.05.26-11.05.26	Виконано
9	Розгляд науковим керівником чистового варіанту кваліфікаційної роботи та підготовка до малого захисту	12.05.27-15.05.26	Виконано
10	Нормоконтроль роботи	18.05.26-20.05.26	Виконано
11	Перевірка роботи на плагіат та III	21.05.26-26.05.26	Виконано
12	Малий захист та доробка роботи по результатах малого захисту	27.05.26-05.06.26	Виконано
13	Передача роботи завідувачу кафедри для отримання дозволу на захист	08.06.26-10.06.26	Виконано
14	Зовнішнє рецензування кваліфікаційної роботи	10.06.26-15.06.26	Виконано
15	Захист кваліфікаційної роботи	16.06.26-24.06.26	Виконано

Здобувач _____
(підпис)

Керівник роботи _____
(підпис)

Несу відповідальність за ідентичність електронного та друкованого варіантів кваліфікаційної роботи, даю згоду на обробку персональних даних та не заперечую проти розміщення кваліфікаційної роботи на офіційних web-ресурсах ОНТУ.

Підтверджую, що в кваліфікаційній роботі відсутні порушення норм академічної доброчесності.

Здобувач-дипломник _____ Олександра МАНДРОВСЬКА

підпис

АНОТАЦІЯ

Актуальність теми обумовлена необхідністю формування ефективної системи мотивації персоналу підприємства як умови підвищення продуктивності праці, зниження плинності кадрів, посилення залученості працівників і забезпечення системного розвитку. Для ЗАТ «ОДЕСАКОНДИТЕР» ця проблема є особливо важливою через фінансову нестабільність, зниження реальних доходів персоналу та потребу в поєднанні матеріальних і нематеріальних стимулів.

У першому розділі **«Теоретичні основи системи мотивації персоналу підприємства в умовах сталого розвитку»** визначено сутність мотивації персоналу, розкрито концептуальні підходи до її трактування, проаналізовано співвідношення мотивації та стимулювання.

У другому розділі **«Аналіз системи мотивації персоналу підприємства»** проаналізовано організаційно-економічну характеристику ЗАТ «ОДЕСАКОНДИТЕР», оцінено стан чинної системи мотивації персоналу, визначено проблеми матеріального й нематеріального стимулювання, а також проведено PESTEL- і SWOT-аналіз.

У третьому розділі **«Проектні рекомендації щодо удосконалення системи мотивації персоналу підприємства»** запропоновано комплекс заходів з удосконалення мотиваційної системи, розроблено KPI-орієнтоване преміювання, обґрунтовано розвиток нематеріальної мотивації, наставництва та внутрішніх комунікацій, а також визначено економічний і соціальний ефект запропонованих рішень.

Кваліфікаційна робота бакалавра містить 72 сторінок, 13 таблиць, 21 рисунок. Перелік посилань нараховує 35 найменувань.

Ключові слова: мотивація персоналу, стимулювання праці, система мотивації, KPI, плинність кадрів, продуктивність праці, нематеріальна мотивація, системний розвиток підприємства.

SUMMARY

The relevance of this topic is determined by the need to form an effective personnel motivation system as a condition for increasing labour productivity, reducing staff turnover and ensuring systematic enterprise development. For CJSC “ODESAKONDYTER”, this issue is especially important because of financial instability and the need to combine material and non-material incentives.

The first section **“Theoretical Foundations of the Enterprise Personnel Motivation System in the Context of Sustainable Development”** defines the essence of personnel motivation and key theoretical approaches. The second section **“Analysis of the Enterprise Personnel Motivation System”** analyses CJSC “ODESAKONDYTER”, evaluates its current motivation system, identifies key problems and presents PESTEL and SWOT analysis.

The third section **“Project Recommendations for Improving the Enterprise Personnel Motivation System”** proposes KPI-oriented bonuses, non-material motivation, mentoring and internal communication measures, and determines the expected economic and social effects.

The bachelor’s thesis contains 72 pages, 13 tables and 21 figures. The list of references includes 35 items.

Key words: personnel motivation, labour stimulation, motivation system, KPI, staff turnover, labour productivity, non-material motivation, systematic enterprise development.

ЗМІСТ

<u>ВСТУП</u>	6
<u>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ</u>	9
<u>1.1. Сутність та концептуальні підходи до визначення мотивації персоналу підприємства</u>	9
<u>1.2. Теорії мотивації та їх роль в управлінні персоналом сучасних підприємств</u>	16
<u>Висновки до розділу 1</u>	23
<u>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА</u>	24
<u>2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства</u>	24
<u>2.2. Оцінка стану системи мотивації персоналу підприємства</u>	30
<u>2.3. Діагностика проблем мотивації персоналу та вплив на показники діяльності</u>	36
<u>Висновки до розділу 2</u>	43
<u>РОЗДІЛ 3. ПРОЄКТНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА</u>	44
<u>3.1. Розробка комплексу заходів з удосконалення системи мотивації персоналу</u>	44
<u>3.2. Економічне обґрунтування ефективності запропонованих заходів</u>	53
<u>Висновки до розділу 3</u>	72
<u>ВИСНОВКИ</u>	74
<u>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</u>	75
<u>ДОДАТКИ</u>	80
<u>ДОДАТОК А. Тези доповіді</u>	81
<u>ДОДАТОК Б. Витяг з балансу підприємства</u>	85
<u>ДОДАТОК В. Фінансово-кадрові показники</u>	86

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасні умови функціонування українських підприємств характеризуються нестабільністю зовнішнього середовища, кадровим дефіцитом, конкуренцією за кваліфікованих працівників і посиленням ролі людського капіталу. У цих умовах ефективна система мотивації персоналу є передумовою підвищення продуктивності праці, стабілізації кадрового складу та системного розвитку підприємства.

Для ЗАТ «ОДЕСАКОНДИТЕР» питання мотивації персоналу має прикладне значення, оскільки підприємство функціонує в умовах фінансової нестабільності, зниження реальних доходів працівників і обмежених можливостей матеріального стимулювання.

Ступінь дослідження проблеми. Теоретичні основи мотивації персоналу сформовано у працях А. Маслоу, Ф. Герцберга, Д. МакКлелланда, В. Врума, Дж. Адамса, Е. Локка та інших дослідників. Серед вітчизняних науковців ці питання досліджували А. М. Колот, С. О. Цимбалюк, К. Б. Козак, Н. М. Корсікова, М. В. Гакова, Л. Федоришина, І. М. Дашко, С. А. Прохоровська та інші. Водночас практичні аспекти мотивації персоналу в умовах фінансових обмежень потребують подальшого опрацювання.

Мета та завдання дослідження. Мета дослідження полягає у дослідженні теоретичних засад мотивації персоналу та розробленні практичних рекомендацій щодо формування ефективної системи мотивації персоналу ЗАТ «ОДЕСАКОНДИТЕР» у контексті системного розвитку підприємства.

Для досягнення поставленої мети були сформульовані та вирішені такі завдання:

- визначити сутність та концептуальні підходи до мотивації персоналу підприємства;
- дослідити основні теорії мотивації та їх роль в управлінні персоналом сучасних підприємств;

- провести аналіз організаційно-економічної характеристики підприємства;
- оцінити стан системи мотивації персоналу підприємства;
- здійснити діагностику проблем мотивації персоналу та визначити їх вплив на показники діяльності підприємства;
- розробити комплекс заходів щодо удосконалення системи мотивації персоналу підприємства;
- обґрунтувати економічну ефективність запропонованих заходів щодо удосконалення системи мотивації персоналу підприємства.

Для досягнення мети у роботі вирішено такі завдання: визначено сутність і підходи до мотивації персоналу; досліджено основні теорії мотивації; проаналізовано ЗАТ «ОДЕСАКОНДИТЕР»; оцінено чинну мотиваційну систему; діагностовано ключові проблеми; розроблено заходи з її удосконалення; розраховано прогнозну економічну ефективність запропонованих рішень.

Об’єктом дослідження є процес формування та функціонування системи мотивації персоналу підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні інструменти удосконалення системи мотивації персоналу підприємства в контексті його системного розвитку.

Методи дослідження. У роботі використано системний аналіз, порівняльний метод, економічний аналіз, узагальнення, графічний метод, PESTEL- і SWOT-аналіз, метод експертної оцінки та прогнозні розрахунки ефективності.

Інформаційно-нормативну базу дослідження становлять нормативно-правові акти України, наукові праці з управління персоналом і мотивації праці, статистичні матеріали, фінансова, кадрова та управлінська інформація ЗАТ «ОДЕСАКОНДИТЕР», а також інформаційні ресурси мережі Інтернет.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій у діяльності ЗАТ «ОДЕСАКОНДИТЕР» для підвищення прозорості преміювання, посилення нематеріальної мотивації, зниження плинності кадрів, зростання продуктивності праці та формування більш стабільного мотиваційного середовища.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Основні теоретичні та практичні положення й результати наукового дослідження доповідались та одержали схвалення на VIII Всеукраїнській студентській науково–практичній конференції «Актуальні аспекти соціально–економічного розвитку України: погляд молоді» 16–17 квітня 2026 р. Одеса: ОНТУ, 2026 . Удосконалення системи мотивації персоналу підприємства в умовах сталого розвитку. О.С. Мандровська, І. О. Павлова. С. 198-200

Робота складається з вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел, який налічує 35 найменувань. Загальний обсяг роботи 98 сторінки друкованого тексту (основний текст налічує 72 сторінок). Кількість таблиць – 13, рисунків – 21.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

1.1. Сутність та концептуальні підходи до визначення мотивації персоналу підприємства

У сучасних умовах глобалізації, цифрової трансформації та посилення конкуренції на ринку праці саме людина, її знання, навички, професіоналізм і мотивація стають головним ресурсом підприємства.

Якщо у минулому конкурентні переваги здебільшого визначалися наявністю матеріальних активів, то сьогодні вирішальне значення має людський капітал, ефективне управління яким забезпечує стабільний розвиток і довгостроковий успіх організації.

Мотивація персоналу виступає ключовим елементом системи управління, адже саме вона перетворює потенціал працівників на реальні результати діяльності. Без ефективного мотиваційного механізму навіть висококваліфіковані кадри не демонструватимуть належного рівня залученості, ініціативності та відданості цілям підприємства. Адже саме мотиваційний компонент забезпечує: підвищення продуктивності праці; розвиток ініціативності та творчого потенціалу працівників; формування корпоративної культури та лояльності; зменшення плинності кадрів; зміцнення внутрішньої дисципліни та відповідальності [5; 9; 14].

Реалії сьогодення свідчать про те, що перед усіма підприємствами стоїть завдання ефективної діяльності у конкурентному середовищі. З огляду на це, важливим є кадровий потенціал підприємств, побудова ефективної системи мотивації та її застосування на практиці. У зв'язку з цим одним з найголовніших завдань кожного підприємства стає пошук методів і способів, які б сприяли підвищенню ефективності роботи персоналу, адже відомо, що погано мотивований працівник не зацікавлений працювати заради добробуту і процвітання підприємства, що у свою чергу призводить не тільки до втрат

суспільного продукту, а й негативно позначається на динаміці економічного зростання країни в цілому. Саме тому актуальності набуває проблема визначення складових процесу мотивації, принципів формування мотивації під впливом різних факторів для створення і забезпечення ефективного процесу мотивації персоналу на підприємствах різних форм власності у нинішніх умовах господарювання.

Питання мотивації персоналу та її ролі у забезпеченні ефективного функціонування підприємств досліджується в наукових працях таких українських науковців, як Бондар Т.В. [2], Васюта В.Б. [3], Дашко І.М. [10], Колот А.М. [14], Кузьмін О.Є. [16], Федоришина Л.М. [29], Цимбалюк С.О. [14] та ін. Зокрема, Колот А.М. та Цимбалюк С.О. зосереджують увагу на теоріях мотивації та їх впливу на практику управління персоналом [14]; Дашко І.М. розглядає матеріальну зацікавленість як головний мотиватор персоналу [10]; Васюта В.Б. обґрунтовує удосконалення мотивації праці в сучасних умовах господарювання [3].

Дослідженню концептуальних підходів до розуміння управління персоналом присвячено наукові праці Балабанової Л. та Сардак О. [1], Гвініашвілі Т. та Шаповал В. [4], Гетьман О. [6], Грішнова О. [7], Гриньова В. [8], Крушельницької О. та Мельничука Д. [15], Максименка С. [19], Морозова О. та Гончара В. [20], Никифорець В. [22], Петрової І. [23], Рибалки В. [25], Савченка В. [26] та інших. Аналіз публікацій дозволяє стверджувати, що в наукових джерелах наведено неоднозначні підходи до визначення поняття і сутності мотивації праці, що свідчить про її складний та багатоплановий характер.

Аналіз наукових публікацій свідчить про те, що теорія мотивації пройшла складний та довгий шлях еволюції своїх форм від заробітної плати як частки знову створеної вартості із мінімальною відтворювальною та стимулюючою функціями на етапах раннього капіталізму до систем мотивації як сукупності внутрішніх потреб людини і стимулюючих систем підприємства. Система мотивації персоналу підприємства характеризує

сукупність взаємопов'язаних заходів, які стимулюють окремого працівника або трудовий колектив у цілому щодо досягнення індивідуальних і спільних цілей діяльності підприємства.

В узагальненому вигляді різні точки зору сучасних дослідників до визначення сутності мотивації наведено в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Підходи до визначення поняття «мотивація» сучасними дослідниками

Науковці	Зміст поняття
Васюта В.Б. [3]	Мотивація – це функція керівництва, що полягає у формуванні в працівників стимулів до праці (спонукати їх працювати з повною віддачею), а також у довгостроковому впливі на працівника з метою зміни по заданих параметрах структури його ціннісних орієнтацій та інтересів, формування відповідного мотиваційного ядра і розвитку на цій основі трудового потенціалу.
Федоришина Л.М. [29]	Мотивація – це цілеспрямований процес формування такої поведінки персоналу, що сприятиме досягненню як особистих, так і поставлених підприємством цілей в найповнішій мірі.
Бондар Т.В. [2]	Мотивація – це комплекс усіх мотивів, які впливають на поведінку людини.
Магас Н., Парфенюк Є., Стойко Г. [18]	Мотивація повинна спонукати максимально задовільними бажання працівників, розвитку їх творчих здібностей, які підприємство повинно використовувати для задоволення власних інтересів.
Кузьмін О.Є. [16]	Мотивація – це вид управлінської діяльності, який забезпечує процес спонукання себе та інших працівників на діяльність, що спрямована на досягнення особистих цілей та цілей організації.

Джерело: складено на основі [2; 3; 16; 18; 29]

Правильно спланована і організована система мотивації дає змогу підвищити ефективність роботи персоналу, збільшити обсяги продажу, покращити виробничий процес та обслуговування клієнтів, без особливо значних матеріальних затрат з боку компанії. Як показує практика, відсутність мотивації – перший крок до занепаду підприємства, оскільки невдоволений працівник не виконує роботу якісно, погано ставиться до підприємства та поширює негативну інформацію про нього [3; 14].

Мотивація є процесом заохочення самого працівника та інших співробітників до дій, спрямованих на досягнення індивідуальних і загальних

цілей підприємства. Вона не містить важелів примусовості, які притаманні стимулам. Тому некоректно розглядати мотивацію та стимулювання як синоніми. Вважаємо необхідним виокремлювати такі основні складові мотивації, які детермінують поведінку людини: мотиви, потреби, інтереси, стимули.

Варто розрізняти два види мотивації: по-перше, обумовлену зовнішніми умовами та обставинами; по-друге, обумовлену внутрішніми, пов'язаними з особистісними диспозиціями, факторами – потребами, установками, інтересами, прагненнями, бажаннями. Внутрішня (процесуальна або інтринсивна) мотивація – це прагнення виконувати роботу заради самого процесу роботи, відчуття задоволення та радості від праці, а не для одержання винагороди чи через зовнішні вимоги.

На думку вчених, мотивація є внутрішньо обумовленою, але залежить від зовнішніх факторів і може бути збудженою зовнішніми стимулами. Зовнішні складові справляють значний вплив на внутрішні складові мотивації, адже потреби людини залежать від оточення і змінюються разом із ним. Елементи зовнішньої мотивації розрізняються за мотиваційним потенціалом, під яким слід розуміти ступінь впливу, який може здійснити зовнішній стимул на внутрішню мотивацію [3; 14; 22].

Процес мотивації є органічною складовою процесу управління. Узагальнюючи погляди різних науковців, весь процес мотивації можна представити у послідовності наступних етапів: виникнення нових (незадоволених) потреб; виникнення спонукання (мотивів дій); пошук шляхів задоволення потреб та розробка відповідних стратегій; цілеспрямована поведінка та здійснення дій; виконання роботи та отримання винагороди; задоволення потреб через заохочення або покарання (стимулювання) [3; 14]. Мотиваційний процес завжди є цілеспрямованим. Цілі, яких прагне досягнути працівник, розглядаються керівниками в якості стимулів, що приваблюють даного індивіда. Мотиваційна сфера кожної особистості відрізняється широтою, ієрархічністю та гнучкістю. Ієрархічність

мотиваційної сфери показує, що одні мотиви та потреби є сильнішими ніж інші і виникають частіше. Гнучкість мотиваційної сфери показує, що для задоволення мотиваційного прагнення більш високого рівня можуть бути застосовані різні мотиваційні прагнення більш низького рівня.

Мотиви виконують три основні функції: спонукальну – обумовлюють вчинки особистості; спрямовуючу – полягає у виборі та здійсненні певної лінії поведінки; регулювальну – поведінка і діяльність залежно від особливостей мотивації мають або особистісний характер, або спрямовані на реалізацію інтересів колективу, фірми [14; 22].

Управління мотивацією персоналу є багатогранним комплексним поняттям, що охоплює дуже широке коло питань: професійних та особистих; соціальних, економічних, та психологічних. В цілому, серед підходів до розуміння сутності мотивації персоналу можна виокремити системний, компетентнісний, особистісно-орієнтований, інноваційний, психологічний, адаптаційний, інституційний, процесуальний підходи. Кожен з цих підходів може використовуватися окремо або в комбінації, в залежності від потреб організації та стратегічних цілей щодо розвитку персоналу [1; 7; 15; 26].

Системний підхід до розуміння мотивації персоналу розглядає розвиток працівників як комплексний процес, що складається з різних взаємопов'язаних елементів і підсистем, які працюють в єдиній цілісній структурі. Він акцентує на тому, що мотивація персоналу не є окремою дією чи одноразовим заходом, а систематичним процесом планування, організації, контролю, оцінки і вдосконалення. Даний підхід забезпечує узгодженість між потребами організації та індивідуальними цілями розвитку співробітників. Серед українських вчених, які розглядали мотивацію персоналу з точки зору системного підходу, виділяються Крушельницька О. та Мельничук Д. [15], Морозов О. та Гончар В. [20], Щокін Г. [30]. Основними аспектами системного підходу є: цілісність і взаємозв'язок; безперервність; комплексність; адаптивність; орієнтація на результат [15; 20; 30].

Компетентнісний підхід зосереджується на формуванні, розвитку та вдосконаленні компетенцій працівників, які є важливими для виконання професійних обов'язків та досягнення стратегічних цілей організації. Компетенція у цьому контексті розглядається як комплекс знань, навичок, умінь та особистісних якостей, які дають змогу працівнику ефективно виконувати свої завдання. Цей підхід активно досліджується Гвініашвілі Т. та Шаповал В. [4], Грішнвою О. [7], Крушельницькою О. та Мельничуком Д. [15], Петровою І. [23]. Основними аспектами є: розвиток тих компетенцій, які важливі для конкретної посади або процесів в організації; спрямованість на підвищення ефективності працівників; вимірюваність компетенцій; регулярне оновлення і розвиток з урахуванням змін у професійному середовищі [7; 23]. Особистісно-орієнтований підхід акцентує увагу на унікальності та індивідуальних потребах кожного працівника. Основна ідея цього підходу полягає в тому, що мотивація повинна враховувати не лише суто професійні навички, але й особистісні якості, інтереси, мотиви і потенціал працівника, що позитивно впливає на загальну мотивацію, задоволеність роботою та продуктивність.

Інноваційний підхід спрямований на забезпечення працівників сучасними знаннями, технологіями та новітніми методами навчання, що допомагає їм адаптуватися до змін у професійному середовищі та залишатися конкурентоспроможними. Основними аспектами є: впровадження новітніх технологій; адаптація до змін; творчість та креативність; мультидисциплінарність; організація інноваційних середовищ [6; 17]. Психологічний підхід фокусується на важливості психологічних факторів, які впливають на ефективність працівників, їхнє задоволення роботою та емоційний комфорт.

Цей підхід орієнтований на розвиток психологічної стійкості, мотивації, адаптивності, міжособистісних комунікацій, а також здатності справлятися зі стресом. Серед дослідників виділяються Карамушка Л. [12], Максименко С. [19], Рибалка В. [25]. Адаптаційний підхід зосереджується на

розвитку здатності працівників ефективно пристосовуватися до змін. Основними аспектами є: розвиток здатності швидко змінювати поведінку; постійне навчання; підтримка мотивації та емоційної стійкості; розвиток навичок вирішувати нові завдання в умовах невизначеності [8; 12; 24; 30].

Стимул у широкому розумінні – це спонукання до дії, ефект якого залежить від психіки людини, її поглядів, почуттів, настрою, інтересів. Стимул виступає причиною, яка зацікавлює працівника до здійснення певної діяльності. Для ефективного виконання функції мотивування необхідно враховувати об'єктивно існуючий взаємозв'язок таких понять, як мотив і стимул.

Часто терміни «мотив» і «стимул» розглядають як синоніми. Однак варто зазначити, що мотив – це внутрішня спонукальна сила, прагнення, а стимул – зовнішнє спонукання з певною метою. Ситуативні фактори не належать до складових мотивації, проте разом із стимулами справляють зовнішній вплив на поведінку особистості [22].

Інституційний підхід до розуміння мотивації персоналу базується на ролі інститутів (державних, освітніх, соціальних) у формуванні, підтримці та спрямуванні мотивації та розвитку персоналу. Цей підхід розглядає мотивацію як процес, що залежить не лише від індивідуальних зусиль працівників та організацій, а й від зовнішніх чинників, таких як політика держави, стандарти освіти, ринкові регуляції та соціальні норми. Серед українських вчених, які зробили значний внесок у його розвиток, виділяються: Балабанова Л. та Сардак О. [1], Грішнова О. [7], Данюк В., Петюх В., Цимбалюк С. [9]. Основними аспектами інституційного підходу є: забезпечення через державні стандарти та кваліфікаційні вимоги; роль освітніх інституцій у підготовці та перепідготовці кадрів; державна підтримка через гранти, програми стажування та підвищення кваліфікації [1; 7; 9].

Процесуальний підхід до розуміння мотивації персоналу розглядає цей розвиток як безперервний, динамічний процес, що включає певні етапи та

стадії. За цим підходом, мотивація персоналу – це не окрема подія, а комплексний процес, який починається з моменту прийняття на роботу і триває протягом усього кар'єрного шляху працівника шляхом послідовного нарощування знань, навичок і компетенцій у відповідь на зміну вимог робочого середовища та потреби організації. Серед українських науковців, які досліджували процесуальний підхід, виділяються: Грішнова О. [7], Крушельницька О. та Мельничук Д. [15], Никифорова В. [22], Савченко В. [26]. Основними аспектами є: наявність певних етапів (адаптація, становлення, майстерність, реалізація); індивідуальність кожного шляху розвитку; безперервність навчання протягом усього кар'єрного шляху; регулярна оцінка результатів і зворотний зв'язок [7; 22; 26].

Таким чином, управління мотивацією персоналу організації – це систематичний процес планування, організації, реалізації та контролю заходів, спрямованих на розвиток знань, навичок і компетенцій працівників відповідно до потреб організації та індивідуальних цілей, що передбачає створення сприятливого середовища для постійного навчання, адаптації та інноваційного розвитку.

1.2. Теорії мотивації та їх роль в управлінні персоналом сучасних підприємств

Проблематика мотивації праці є міждисциплінарною – вона поєднує аспекти економіки, психології, менеджменту, соціології та організаційної поведінки. Теоретичні основи мотивації закладено в працях А. Маслоу, Ф. Герцберга, Д. Мак-Клелланда, В. Врума, Л. Портера, Е. Лоулера та інших учених, які розробили концепції потреб, очікувань і стимулів, що визначають поведінку людини в трудовому процесі. Проте сучасні тенденції розвитку економіки – диджиталізація, автоматизація виробничих процесів, зміна моделей зайнятості та посилення ролі віддаленої праці – потребують оновлення підходів до мотиваційного менеджменту [5; 9; 14].

Виникнення та генезис теорій мотивації пов'язаний ще з давніми філософами – Аристотелем, Сократом та Платоном. Вони першими почали досліджувати питання рушійних сил, що впливають на людську поведінку.

Перші спроби законодавчо регулювати систему мотивації були зроблені близько 2 тис. років до н. е. царем Вавилону Хаммурапі, який встановив мінімальний рівень заробітної плати. Адам Сміт у своїй праці «Дослідження про природу і причини багатства народів» виокремив основні причини мотивації людини: прямий економічний інтерес, прагнення людини до максимального збагачення та покращення особистого добробуту.

Найбільшого розвитку теорії мотивації отримали у XX ст. завдяки таким вченим, як С. Адамс, К. Альдерфер, В. Врум, Ф. Герцберг, Е. Лоулер, Д. Мак-Клелланд, Д. Мак-Грегор, А. Маслоу, Л. Портер, Ф. Тейлор [9; 14]. На даний час усі теорії мотивації поділяють на три групи: первинні, які базуються на історичному досвіді поведінки людини в процесі праці; змістовні, що відображають зміст потреб людини в процесі життєдіяльності; процесуальні, що базуються на процесі винагородження працівників за результати праці [5; 9; 14].

Первинні теорії мотивації передбачають, що людину спонукають до праці певні мотиви, потреби в процесі діяльності, що склались на певному історичному етапі. Серед основних первинних теорій виділяють: теорію «батога і пряника» та теорії «Х», «Y», «Z». Теорія «батога і пряника» базується на мотивації персоналу шляхом покарання та винагороди: у разі правильного виконання завдань працівники стимулюються певними винагородами, а у протилежному випадку застосовується покарання.

Теорія «Х» Д. Мак-Грегора припускає, що у мотивах людини переважають біологічні потреби; пересічна людина намагається уникати роботи; більшість працівників тільки через примушування можуть виконати поставлені завдання; більшість бажають, щоб ними керували і не прагнуть брати на себе відповідальність; якість роботи є низькою і тому потрібен постійний контроль [9; 14].

Теорія «Y» Д. Мак-Грегора описує середньостатистичного працівника як внутрішньо вмотивованого до праці, активного та відповідального. Відповідно до теорії «Y»: у мотивах людини переважають соціальні потреби і бажання гарно працювати; фізичні та психоемоційні зусилля на роботі є природними для працівника; більшість людей прагне використовувати свої знання і досвід, брати на себе відповідальність; значна частина людей є внутрішньо вмотивована.

Найбільшу частину працівників у підприємницькій сфері становлять люди, що належать до теорії «Z» В. Оучі: у мотивах людини поєднуються соціальні і біологічні потреби; люди прагнуть працювати в групі і колективного прийняття рішень; працівники прагнуть індивідуальної відповідальності за результати праці; дієвим є неформальний контроль; адміністрація повинна проявляти постійну турботу про людину, забезпечувати довгостроковий найм; працівник є основою будь-якого колективу і саме він забезпечує успіх підприємства [9; 14].

Друга група теорій мотивації – змістовні теорії – охоплює ті підходи, що передбачають чітку класифікацію потреб, які мотивують людину до праці. До цієї групи належать: теорія А. Маслоу, теорія Д. Мак-Клелланда та теорія Ф. Герцберга. Теорія ієрархії потреб А. Маслоу визначає, що поведінку людини визначають п'ять рівнів потреб – від фізіологічних до потреб у самореалізації: фізіологічні потреби; потреби у безпеці та захисті; соціальні потреби (комунікації, відносин); потреби у повазі та визнанні; потреби у самореалізації. Мотивація є ефективною тоді, коли підприємство створює умови для задоволення потреб вищого рівня. Розвиток особистості можливий за умови, що людина, задовільнивши нижчі потреби (вітальні, потреба в безпеці), може задовольнити потреби більш високого порядку [5; 9; 14].

Теорія двофакторної мотивації Ф. Герцберга розділяє фактори на «гігієнічні» (умови праці, заробітна плата, політика компанії) та «мотиваційні» (визнання, розвиток, відповідальність). Перші запобігають

незадоволенню, а другі стимулюють продуктивність. Гігієнічні фактори: політика фірми, умови праці, заробітна плата, міжособистісні взаємостосунки, ступінь контролю за роботою. Мотивуючі фактори: успіх на роботі, просування по службі, визнання і позитивна оцінка результатів роботи, рівень відповідальності, можливості кар'єрного росту. Теорія набутих потреб Д. Мак-Клелланда виділяє три ключові мотиви: потребу в досягненні, у владі та у приналежності. Їх поєднання визначає стиль поведінки працівника і підхід до його стимулювання. Д. Мак-Клелланд виокремив 3 типи потреб: потреби в успіху; потреби у владі; потреби в належності [5; 9; 14].

Для наочної систематизації розглянутих теорій мотивації та їх управлінського значення нижче представлено узагальнюючу таблицю (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Систематизація основних теорій мотивації та їх управлінське значення

Теорія (автор)	Тип	Ключова ідея	Управлінське значення
Ієрархія потреб (А. Маслоу)	Змістова	П'ятирівнева ієрархія потреб; нижчі мають бути задоволені перш ніж вищі стануть мотивуючими	Базис для проєктування рівнів мотиваційного пакету
Двофакторна теорія (Ф. Герцберг)	Змістова	Гігієнічні фактори усувають незадоволення; мотиватори підвищують залученість	Обґрунтування необхідності нематеріального стимулювання
Теорія потреб (Д. МакКлелланд)	Змістова	Три домінуючі потреби: досягнення, влада, приналежність; профіль індивідуальний	Персоналізований підхід до мотивації різних категорій персоналу
Теорія очікувань (В. Врум)	Процесуальна	Мотивація = Валентність $\times$ Інструментальність $\times$ Сподівання	Основа для розрахунку та планування мотиваційних програм
Теорія рівності (Дж. Адамс)	Процесуальна	Людина порівнює своє співвідношення «внесок/результат» із таким же у інших	Необхідність прозорості та справедливості системи оплати праці
Теорія постановки цілей (Е. Локк)	Процесуальна	Конкретні, складні та прийняті цілі мотивують ефективніше за розмиті або легкі	Основа для OKR, KPI та системи управління за цілями

Джерело: складено автором на основі [14–19]

Немає єдиного правила або способу мотивації персоналу, але існують принципи розробки власного ефективного методу. По-перше, дієвою буде мотивація, що дозволяє службовцю відчувати себе важливим і потрібним. По-друге, непередбачені одноразові заохочення працюють успішніше системних, оскільки до системних методів швидко звикають і вважають їх частиною норми. По-третє, похвала діє краще покарання. По-четверте, реакція керівництва повинна бути негайною – таким чином підлеглий відчуває себе значущим. По-п'яте, проміжний результат – це теж результат: стимулювання працівників за маленькі успіхи дозволить прискорити досягнення головної мети [9].

Третя група теорій мотивації – процесуальні теорії – охоплює ті наукові підходи, які базуються на врахуванні не лише потреб людини, але й її поведінки та очікувань і ступеня задоволеності в процесі винагорода. До процесуальних теорій належать: теорія очікувань В. Врума, теорія справедливості С. Адамса і комплексна теорія Л. Портера і Е. Лоулера. Генезис розвитку теорій мотивації свідчить, що кожна наступна виділяє більшу кількість мотиваційних чинників, які можуть впливати на результати праці персоналу [2; 9; 10].

Теорія очікувань В. Врума передбачає, що мотивація людини складається не зі ступеня задоволення потреб, а з очікувань людини в процесі отримання результатів праці та оцінки цінності винагорода за результати праці. Дана теорія підкреслює важливість в процесі мотивації очікувань людини у вигляді взаємозв'язків: затрати праці – результати, результати – винагорода і валентність (задоволення винагородою) [9; 10].

Теорія справедливості С. Адамса передбачає, що працівник оцінює зв'язок між затратами праці та отриманою винагородою, а також з аналогічними показниками інших працівників. Тобто мотивація персоналу за цією теорією залежить не лише від співвідношення «затрати праці» – «винагорода», але й від справедливості винагородження в порівнянні з іншими працівниками. Таким чином, людина може бути вмотивована лише

тоді, коли результати її праці оцінюють адекватно до результатів праці інших працівників [9; 10].

Видів нематеріальної мотивації набагато більше порівняно з матеріальними. Похвала від адміністрації організації є одним із найбільш дієвих інструментів. Підвищення по службі мотивує кожного підлеглого, оскільки за якісне виконання трудових обов'язків йому гарантоване підвищення на посаді, що підвищує його статус серед колег і сприяє кар'єрному росту.

Підвищення кваліфікації за рахунок організації підвищить професійний рівень персоналу і стане прекрасним способом мотивації. Наявність зворотного зв'язку є прекрасною мотивацією: якщо кожен підлеглий знає, що його думка небайдужа керівництву, і не боїться пропонувати ідеї модернізації роботи, це позитивно позначається на всьому підприємстві.

Способи мотивації персоналу розробляються для стимулювання підвищення якості роботи підлеглих і умовно поділяються на три основні категорії: індивідуальна мотивація (робота з окремими підлеглими); моральна і психологічна мотивація (задоволення основних внутрішніх потреб працівників); організаційна мотивація (система стимулів для службовців всередині установи). Реалізація індивідуальних методів мотивації можлива у формах: спільні святкування значущих подій; проведення змагань; інформування колективу про особисті досягнення кожного працівника [9].

Мотиваційна система підприємства охоплює сукупність методів, засобів і механізмів, що забезпечують активну трудову поведінку працівників. Її структура включає: матеріальне стимулювання (заробітна плата, премії, бонуси, соціальні пільги); нематеріальне стимулювання (визнання, кар'єрне зростання, участь у прийнятті рішень, комфортні умови праці); організаційно-психологічні методи (створення сприятливого мікроклімату, корпоративних цінностей, командної взаємодії); інноваційні інструменти мотивації (використання цифрових платформ, HR-аналітики, систем гейміфікації, персоналізованого навчання) [5; 9].

Сучасні підприємства дедалі частіше переходять від традиційних методів матеріального стимулювання до комплексних систем управління мотивацією, що ґрунтуються на поєднанні економічних, соціально-психологічних та організаційних чинників. Сучасні концепції управління персоналом базуються на ідеї партнерських відносин між роботодавцем і працівником, де кожна сторона зацікавлена у спільному успіху. Це передбачає відмову від директивного стилю керівництва на користь мотиваційно-орієнтованого менеджменту, у якому акцент зміщується з контролю на довіру, підтримку й розвиток [5; 14].

У сучасних реаліях цифрової економіки мотивація персоналу зазнає істотних змін. Покоління молодих фахівців (міленіали, покоління Z) висувають нові вимоги до роботи: гнучкість, розвиток, визнання та баланс між професійним і особистим життям.

Основними тенденціями є: індивідуалізація мотивації – підбір стимулів з урахуванням особистісних характеристик і життєвих цілей працівника; емоційна мотивація – створення емоційного залучення через позитивний клімат, підтримку, зворотний зв'язок; корпоративна соціальна відповідальність – участь у соціально значущих проєктах підвищує мотивацію через відчуття користі своєї праці; управління залученістю (engagement management) – системне відстеження рівня зацікавленості працівників і їх задоволеності умовами праці; коучинг і менторинг – розвиток через індивідуальну підтримку, наставництво та саморефлексію [5; 9].

Мотивація персоналу є ключовою складовою системи управління підприємством, що безпосередньо визначає рівень його конкурентоспроможності, інноваційного потенціалу та здатності до адаптації в умовах динамічного ринкового середовища. Вона виступає не лише інструментом стимулювання працівників до виконання певних завдань, а й потужним чинником формування організаційної культури, підвищення лояльності та розвитку корпоративної ідентичності.

Різноманіття існуючих методів управління персоналом велике, проте найбільшу ефективність використання методів принесе тільки в застосуванні їх в комплексі, а не окремо.

При постійному вдосконаленні менеджменту персоналу колектив отримуватиме повне задоволення своїх потреб, а підприємство – реалізацію власних цілей і отримання прибутку [5; 9; 14].

Висновки до розділу 1

Отже, мотивація персоналу -це поняття, що охоплює психологічний, управлінський та стратегічний виміри. В умовах сталого розвитку вона набуває нового змісту: стає не лише інструментом підвищення продуктивності, а й засобом збереження людського капіталу підприємства та реалізації соціальних зобов'язань організації.

Аналіз наукових підходів виявив еволюцію в трактуванні мотивації персоналу – від інструментального (спонукання до виконання плану) до системного (формування мотиваційного середовища) та адаптивного (зміна мотиваційних пріоритетів під впливом зовнішніх умов).

В умовах воєнного стану та трансформаційних викликів, що постали перед вітчизняними підприємствами, адаптивний підхід набуває першочергового практичного значення.

Систематизація класичних теорій мотивації (Маслоу, Герцберг, МакКлелланд, Врум, Адамс, Локк) та новітніх підходів показала, що жодна теорія не є самодостатньою.

Ефективна система мотивації підприємства будується на інтеграції змістових і процесуальних теорій з урахуванням індивідуальних профілів потреб персоналу та галузевої специфіки.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Закрите акціонерне товариство «ОДЕСАКОНДИТЕР» (код ЄДРПОУ 32833927) зареєстроване 29 грудня 2003 року та розташоване за адресою: 65007, Україна, Одеська область, місто Одеса, 3-й Водопровідний провулок, будинок 9. Форма власності - закрите акціонерне товариство, організаційно-правова форма господарювання (код КОПФГ 232).

Загальні відомості систематизовано у таблиці 2.1

Таблиця 2.1

Загальна характеристика ЗАТ «Одесакондитер» (станом на 2026 р.)

Показник	Характеристика
Повна назва	Закрите акціонерне товариство «ОДЕСАКОНДИТЕР»
ЄДРПОУ	32833927
Дата реєстрації	29 грудня 2003 року
Юридична адреса	65007, м. Одеса, 3-й Водопровідний провулок, буд. 9
Організаційно-правова форма	Закрите акціонерне товариство (ЗАТ)
Зареєстрований КВЕД	10.82 – виробництво какао, шоколаду та цукрових кондитерських виробів
Фактичний вид діяльності	68.2 – надання в оренду й експлуатацію власного нерухомого майна
Статутний капітал	10 892 725 грн
Директор	Маштакова Алла Євгенівна
Головний бухгалтер	Маштакова Алла Євгенівна (суміщення посад)
Кінцевий бенефіціарний власник	Хамалов Валентин Миколайович
Середня кількість працівників	23 особи (2022–2024 рр. - без змін)

Джерело: складено автором на основі даних ЄДРПОУ та фінансової звітності підприємства

Ця локація має самостійну майнову цінність: власність у центральній частині Одеси є ліквідним активом незалежно від виробничої функції. Квадратура об'єкта дозволяє генерувати стабільні орендні надходження, що фактично є основним джерелом операційного доходу підприємства.

Керівником підприємства виступає Маштакова Алла Євгенівна, яка діє без обмежень від імені юридичної особи та має право підписувати договори й інші документи.

Єдиним засновником відповідно до реєстру власників іменних цінних паперів є компанія «Антекс Інвестментс Ллс» (Україна) з часткою 100% статутного капіталу, який становить 10 892 725 грн.

Штат підприємства у звітному 2024 році налічував 23 особи (у 2023 році - 24 особи), що класифікує ЗАТ «ОДЕСАКОНДИТЕР» як суб'єкт малого підприємництва. Скорочення чисельності на одну одиницю відображає загальну тенденцію оптимізації витрат, яка простежується і в інших показниках діяльності.

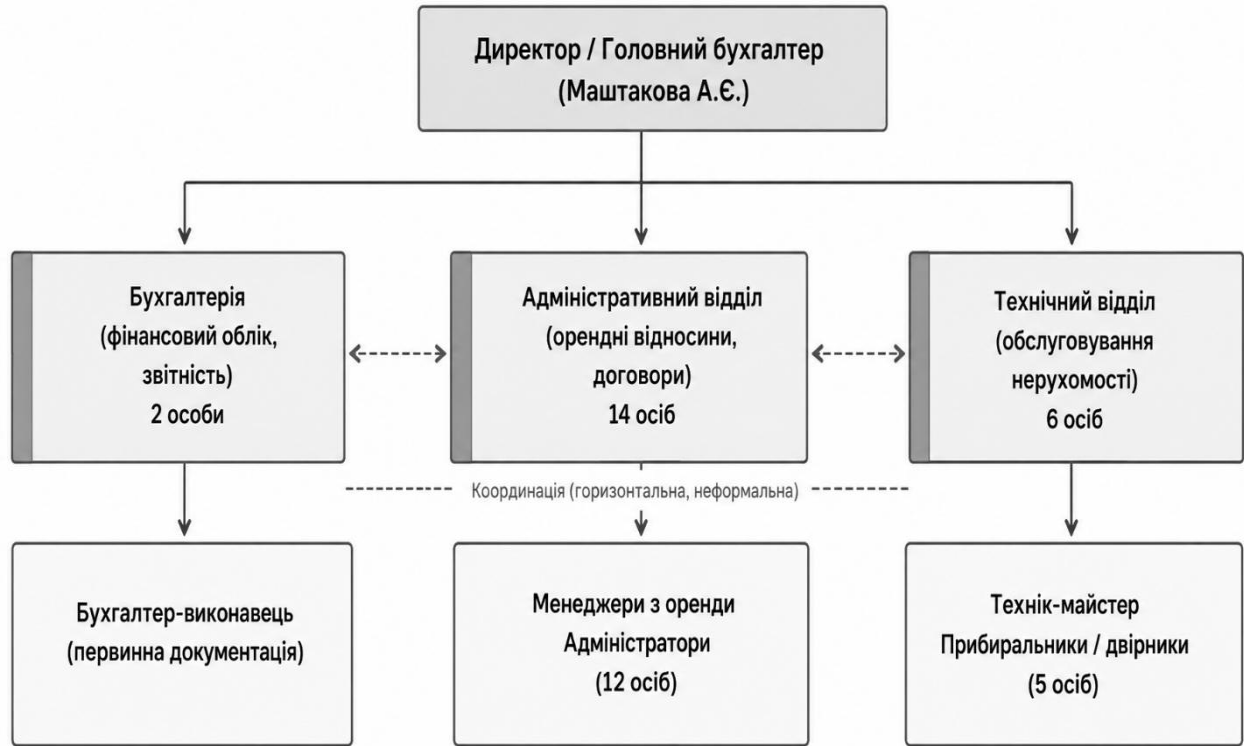


Рис. 2.1. Організаційна структура управління ЗАТ «Одесакондитер»

Джерело: розроблено автором за даними фінансової звітності підприємства та побудовано із використанням ChatGPT (OpenAI)

Для комплексного аналізу фінансово-господарської діяльності підприємства скористаємося даними балансу (Форма №1) станом на 31.12.2024 р.



Рис. 2.2. Структура активів ЗАТ «ОДЕСАКОНДИТЕР» за 2023-2024 рр., тис. грн

Джерело: розроблено автором за даними фінансової звітності підприємства та побудовано із використанням ChatGPT (OpenAI)

Значний рівень зносу основних засобів – головна характеристика матеріально-технічної бази підприємства. Коефіцієнт зносу основних засобів у 2023 р. склав 96.3%, а у 2024 р. - 96.8%, що високим показником.

Така ситуація ускладнює модернізацію виробничих процесів і безпосередньо впливає на умови праці персоналу. Стан основних засобів підприємства буде представлено на рисунку 2.3

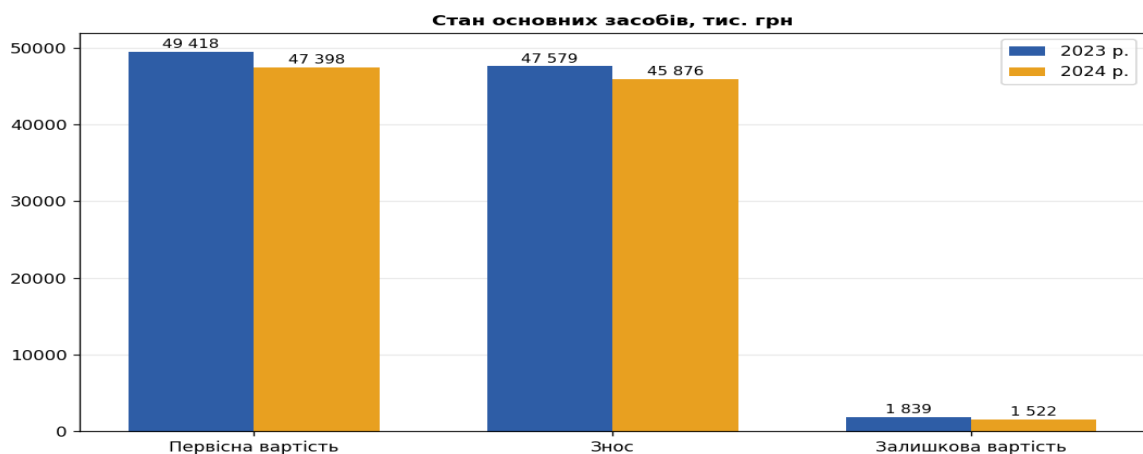


Рис. 2.3. Стан основних засобів ЗАТ «ОДЕСАКОНДИТЕР» за 2023-2024 рр., тис. грн

Джерело: розроблено автором за даними фінансової звітності підприємства та побудовано із використанням ChatGPT (OpenAI)

Пасивна частина балансу характеризується від'ємним власним капіталом, що утворився внаслідок накопичених збитків попередніх років. Нерозподілений збиток на кінець 2024 р. сягнув 112 215 тис. грн (у 2023 р. - 110 625 тис. грн), збільшившись на 1 590 тис. грн.

Цей факт підтверджує збитковість операційної діяльності в поточному році.

Таблиця 2.4

Динаміка складу та структури пасивів ЗАТ «ОДЕСАКОНДИТЕР», тис. грн

Показник	2023 р.	Питома вага, %	2024 р.	Питома вага, %	Зміна, тис. грн	Зміна, %
Власний капітал	-30 577	-200,8	-32 167	-223,7	-1 590	+5,2
у т.ч. зареєстр. капітал	10 893	+71,5	10 893	+75,8	0	0,0
додатковий капітал	62 916	+413,0	62 916	+437,5	0	0,0
непокритий збиток	-110 625	-	-112 215	-	-1 590	+1,4
Довгострокові зобов'язання	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Поточні зобов'язання	45 810	300,8	46 547	323,7	+737	+1,6
у т.ч. КЗ за товари, роботи	7 028	46,1	7 118	49,5	+90	+1,3
КЗ з бюджетом	5 020	33,0	5 141	35,7	+121	+2,4
КЗ зі страхування	2 758	18,1	3 403	23,7	+645	+23,4
КЗ з оплати праці	982	6,4	953	6,6	-29	-3,0
Аванси одержані	4 981	32,7	4 632	32,2	-349	-7,0
КЗ з учасниками	9 748	64,0	9 748	67,8	0	0,0
Поточні забезпечення	15 293	100,4	15 552	108,1	+259	+1,7
БАЛАНС (пасиви)	15 233	100,0	14 380	100,0	-853	-5,6

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності підприємства

Поточна кредиторська заборгованість зросла на 737 тис. грн (+1,6%) і за своїм обсягом (46 547 тис. грн) більш ніж утричі перевищує сукупну вартість активів підприємства.

Це означає, що підприємство фактично фінансує свою діяльність виключно за рахунок зобов'язань. Найбільш тривожним сигналом є зростання заборгованості зі страхування на 645 тис. грн (+23,4%), що безпосередньо пов'язано з оплатою праці та соціальним захистом персоналу.

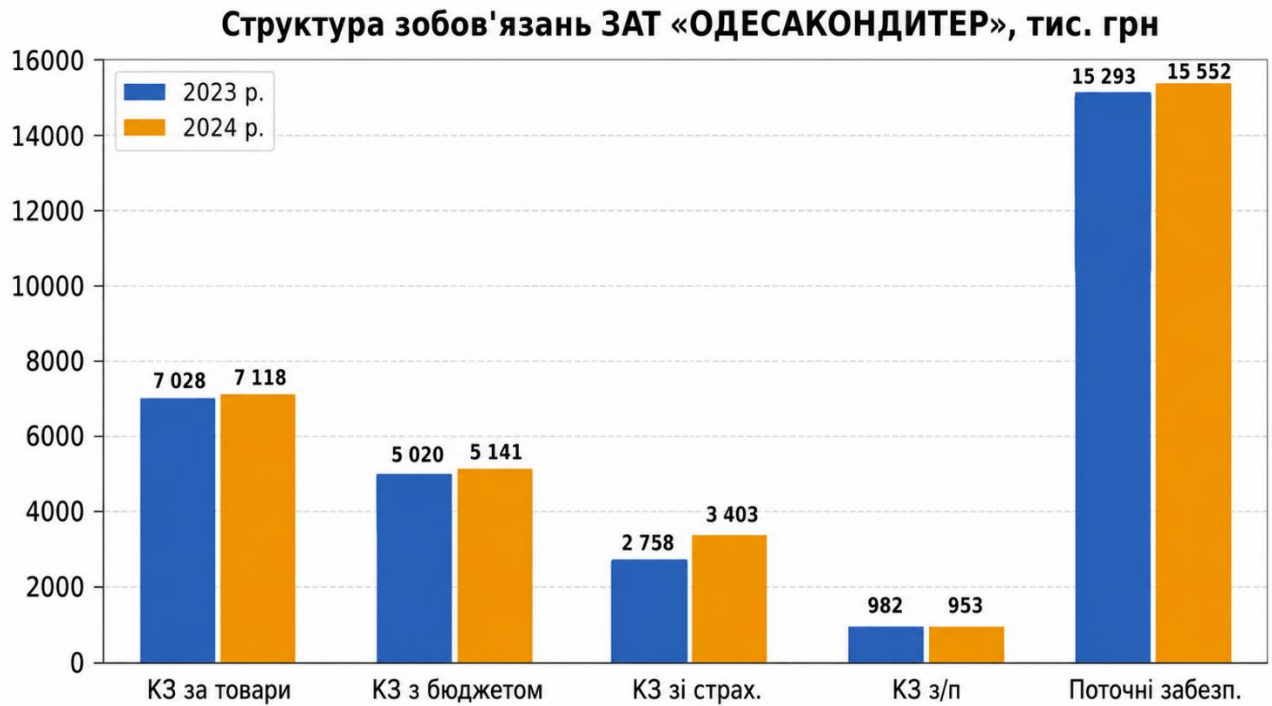


Рис. 2.4. Динаміка поточних зобов'язань ЗАТ «ОДЕСАКОНДИТЕР» за 2023-2024 рр., тис. грн

Джерело: розроблено автором за даними фінансової звітності підприємства та побудовано із використанням ChatGPT (OpenAI)

Основні фінансові показники діяльності ЗАТ «ОДЕСАКОНДИТЕР» покажемо в таблиці 2.4

Таблиця 2.5

Основні фінансові показники діяльності ЗАТ «ОДЕСАКОНДИТЕР»					
Показник	2023 р.	2024 р.	Зміна абс.	Зміна, %	Нормативне значення
Коефіцієнт поточної ліквідності	0.08	0.07	-0.010	-12.5%	$\geq 1,0$
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0.067	0.054	-0.0130	-19.4%	0,2 - 0,35
Коефіцієнт фінансової залежності	-2.007	-2.237	-0.2300	-	$\leq -0,1$ критично
Коефіцієнт зносу основних засобів, %	96.3%	96.8%	0.5%	-	$\leq 50\%$ допустимо
Середньооблікова чисельність, осіб	24	23	-1	-4,2%	-
Середня зарплата, грн/міс	12 733	10 605	-2 128	-16,7%	-

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності підприємства та публічного реєстру

Коефіцієнт поточної ліквідності становить лише 0.07 у 2024 р. (0.08 у 2023 р.), що у 12,5 рази нижче нормативного значення.

Це означає, що на кожну гривню поточних зобов'язань підприємство має лише 8 копійок оборотних активів. Абсолютна ліквідність (0.054 у 2024 р.) також значно нижча норми, хоча суто грошові кошти в обсязі 2 532 тис. грн забезпечують мінімальне операційне функціонування. Від'ємний коефіцієнт фінансової залежності підтверджує хронічну неплатоспроможність підприємства, що є системною проблемою, корені якої сягають ще довоєнного часу.

Саме тому дослідження системи мотивації цих 23 працівників набуває особливої практичної значущості в умовах фінансової нестабільності підприємства.

Поточні зобов'язання 2024 р. (тис. грн)

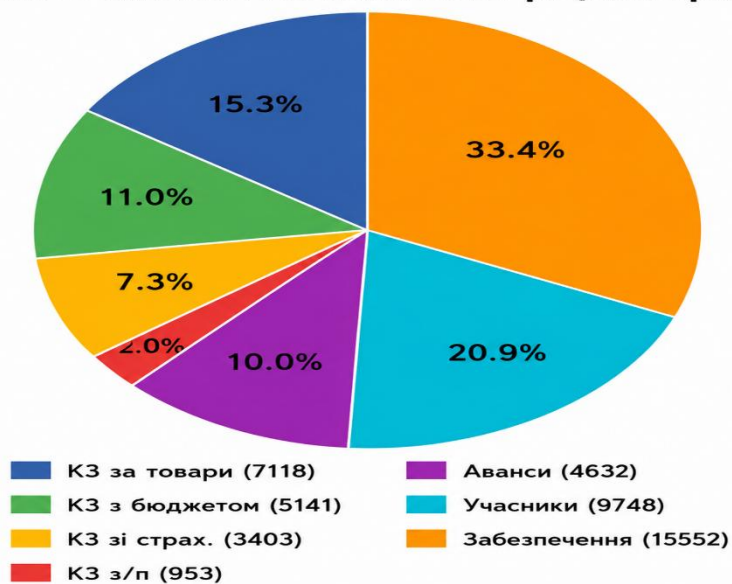


Рис. 2.5. Структура поточних зобов'язань ЗАТ «ОДЕСАКОНДИТЕР» станом на 31.12.2024 р.

Джерело: розроблено автором за даними фінансової звітності підприємства та побудовано із використанням ChatGPT (OpenAI)

Підсумовуючи організаційно-економічну характеристику, можна зробити кілька узагальнень щодо середовища, в якому функціонує система мотивації персоналу підприємства. По-перше, підприємство перебуває в стані хронічної фінансової нестабільності з від'ємним власним капіталом та

постійно зростаючими зобов'язаннями. По-друге, матеріально-технічна база характеризується критичним рівнем зносу (96.8%), що прямо впливає на умови праці.

2.2. Оцінка стану системи мотивації персоналу підприємства

Система мотивації персоналу Закрите Акціонерне Товариство «ОДЕСАКОНДИТЕР» формується під впливом об'єктивних фінансово-економічних обмежень та суб'єктивних управлінських рішень.

Головним елементом будь-якої системи мотивації залишається оплата праці. Відповідно до публічних даних Державної служби статистики України та даних фінансової звітності підприємства, середня заробітна плата одного працівника ЗАТ «ОДЕСАКОНДИТЕР» склала у 2024 р. 10 605 грн на місяць, що на 2 128 грн або 16,7% менше за аналогічний показник 2023 р. (12 733 грн).

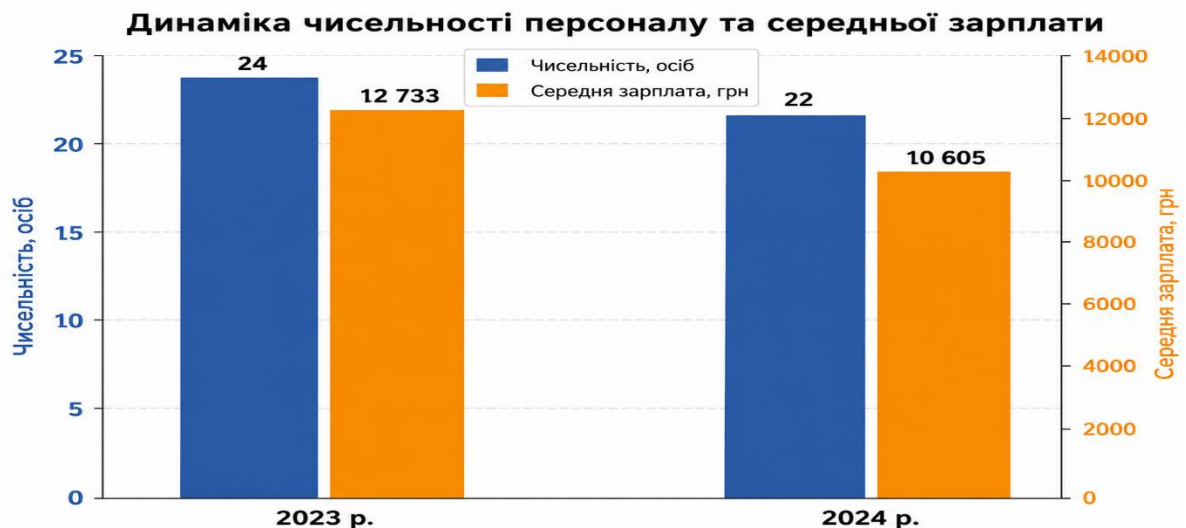


Рис. 2.6. Динаміка чисельності персоналу та середньої заробітної плати ЗАТ «ОДЕСАКОНДИТЕР»

Джерело: розроблено автором на основі публічних даних та фінансової звітності підприємства та побудовано із використанням ChatGPT (OpenAI)

Мінімальна заробітна плата в Україні у 2024 р. становила 8 000 грн (з 01.04.2024 р. - 8 000 грн). Отже, середня зарплата на підприємстві перевищує

мінімальну лише на 2 605 грн або 32,6%, що є вкрай низьким диференціалом для кваліфікованого персоналу підприємства з понад 20-річною історією.

Таблиця 2.6

Аналіз рівня оплати праці ЗАТ «ОДЕСАКОНДИТЕР» у 2023-2024 рр.

Показник	2023 р.	2024 р.	Відхилення абс.	Відхилення, %
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	24	23	-1	-4,2
Середня місячна заробітна плата, грн	12 733	10 605	-2 128	-16,7
Мінімальна заробітна плата в Україні, грн	6 700	8 000	+1 300	+19,4
Перевищення мін. зарплати, грн	6 033	2 605	-3 428	-56,8
Фонд оплати праці (розрахунковий), тис. грн/рік	3 667,1	2 926,8	-740,3	-20,2
КЗ з оплати праці на кінець року, тис. грн	982	953	-29	-3,0
КЗ із соціального страхування, тис. грн	2 758	3 403	+645	+23,4
Продуктивність праці (дохід/чисельність), тис. грн/особу	250,0*	-	-	-

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності підприємства та відкритих джерел

Річний фонд оплати праці у 2024 р. (розрахунковий) склав приблизно 2 926,8 тис. грн проти 3 667,1 тис. грн у 2023 р., тобто зменшився на 740,3 тис. грн або 20,2%.

Ці дані узгоджуються з фінансовим становищем підприємства - зростаючий збиток вимагає мінімізації всіх витрат, у тому числі витрат на персонал. Разом з тим, заборгованість зі страхування зростає (+645 тис. грн за рік), що може означати затримки або неповне нарахування страхових платежів.

Рішення щодо збереження або звільнення приймаються на підставі суб'єктивної оцінки директора – що в малому колективі може бути прийнятним, але несе ризики нерівного ставлення та правових конфліктів.

Функція мотивації є монетарною і слабо диференційованою – базова частина – посадові оклади за штатним розписом; змінна – преміювання за квартальними результатами, виплачуване нерегулярно; нематеріальна мотивація практично відсутня.



Рис. 2.7. Структура системи мотивації персоналу ЗАТ «Одесакондитер»

Джерело: складено автором за результатами аналізу фінансової звітності та відкритих даних підприємства та побудовано із використанням ChatGPT (OpenAI)

Для стану мотиваційної системи головне розглянути структуру персоналу підприємства.

Оскільки підприємство здійснює переважно орендну діяльність і має лише 23 особи штату, можна виокремити такі функціональні групи, які характерні для подібних структур:

1. адміністративно-управлінський персонал (керівник, бухгалтер, юрист, секретар);
2. технічний та обслуговуючий персонал (механіки, електрики, прибиральники, охоронці);
3. персонал, що забезпечує орендні відносини та роботу з клієнтами

Оцінку елементів системи мотивації проведемо в наступній таблиці 2.7

Таблиця 2.7

Оцінка елементів системи мотивації персоналу ЗАТ «ОДЕСАКОНДИТЕР»

Елемент мотивації	Наявність / Стан	Оцінка	Характеристика та проблеми
Базова заробітна плата	Наявна	Недостатньо	10 605 грн/міс (2024), зниження на 16,7% порівняно з 2023 р.
Елемент мотивації	Наявність / Стан	Оцінка	Характеристика та проблеми
Система преміювання	Невизначена	Потребує оцінки	Відсутні публічні дані; ймовірно мінімальна або відсутня через збитковість
Соціальний пакет	Частковий	Низький	КЗ зі страхування зростає (+23,4%), що може свідчити про затримки виплат
Умови праці	Задовільні	Задовільно	Знос ОЗ 96,7% - критичний стан матеріально-технічної бази
Стабільність зайнятості	Відносна	Задовільно	Скорочення з 24 до 23 осіб, але без масових звільнень
Визнання та оцінка досягнень	Невідома	Потребує оцінки	Відсутня публічна інформація про систему оцінки персоналу
Кар'єрне зростання	Обмежене	Низький	Малий штат (23 особи) обмежує можливості просування
Навчання та розвиток	Обмежений	Низький	Фінансові обмеження унеможливають системне навчання персоналу

Джерело: складено автором за результатами аналізу фінансової звітності та відкритих даних підприємства

Виходячи з наведених оцінок, система мотивації персоналу ЗАТ «ОДЕСАКОНДИТЕР» є переважно матеріальною (тобто зводиться лише до базової заробітної плати) з мінімальним застосуванням нематеріальних інструментів. Це підтверджується такими фактами:

- зниження заробітної плати на 16,7% за рік без видимих компенсаторних механізмів нематеріального заохочення;
- відсутність публічної інформації про преміальні програми, що типово для підприємств з тривалими збитками;
- зростання КЗ із соціального страхування (+23,4%) як ознака можливих проблем з повнотою нарахувань;

– критичний знос матеріально-технічної бази, що погіршує фізичні умови праці.

Теоретичне підґрунтя для оцінки системи мотивації дає нам теорія ієрархії потреб А. Маслоу [1], двофакторна теорія Ф. Герцберга [2] та теорія очікувань В. Врума [3].

Якщо проаналізувати ситуацію на підприємстві через призму двофакторної теорії Герцберга, то маємо наступне: гігієнічні фактори (заробітна плата, умови праці, безпека зайнятості) перебувають на незадовільному рівні, а мотиваційні фактори (визнання, досягнення, розвиток) фактично відсутні або не сформовані. Це класичний випадок, коли відсутність гігієнічних факторів призводить до демотивації, яку неможливо компенсувати жодними моральними стимулами.

Теорія очікувань Врума [3] також дозволяє зробити невтішний висновок: якщо працівник не очікує збільшення оплати праці чи просування по службі (в умовах збиткового підприємства), то і трудові зусилля він обиратиме мінімальні. Формула мотивації за Врумом $MS = B \times I \times V$ (де B – валентність, I – інструментальність, V – очікування) демонструє, що при низьких показниках будь-якого з множників загальний рівень мотивації наближається до нуля.

Таблиця 2.8

Показники стану системи оплати праці ЗАТ «ОДЕСАКОНДИТЕР»

Показник	Формула	2023 р.	2024 р.	Зміна	Норматив
Коефіцієнт співвідношення з/п підпр. та галузевої	$\frac{ЗП_{під}}{ЗП_{гал}}$	~0,88*	~0,73*	-0,15	$\geq 1,0$
Коефіцієнт зростання заробітної плати	$\frac{ЗП_{зв}}{ЗП_{п}}$	-	0,833	-0,167	$\geq \text{Ін.інфл.}$
Коефіцієнт стабільності кадрів	$\frac{Ч5p}{Ч}$	~0,75*	~0,74*	-0,01	$\geq 0,80$
Коефіцієнт плинності кадрів	$\frac{Ч_{плин}}{Ч}$	0,042	0,043	+0,001	$\leq 0,04-0,05$
Частка заборг. з/п у ФОП, %	$\frac{КЗ \text{ з/п }}{ФОП}$	26,8%	32,6%	+5,8%	- 0

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності підприємства та методичними рекомендаціями [4]

Коефіцієнт зростання заробітної плати у 2024 р. становить 0,833, тобто зарплата не лише не зросла разом з інфляцією, а знизилась на 16,7%. За нормативним підходом [4] цей коефіцієнт повинен бути не меншим за індекс інфляції, який у 2024 р. в Україні склав близько 12%. Тобто фактичне відставання досягає майже 29 відсоткових пунктів, що є абсолютно неприйнятним з точки зору мотивації персоналу.

Ще одним індикатором стану мотиваційної системи є дані про оборотні активи підприємства у частині коштів, що виплачуються персоналу. Гроші та їх еквіваленти станом на кінець 2024 р. складають 2 532 тис. грн проти 3 068 тис. грн на початок року (зменшення на 536 тис. грн або 17,5%).

Таке зниження грошового покриття при одночасному зростанні заборгованості зі страхування свідчить про реальний дефіцит фінансових ресурсів для підтримки системи матеріального стимулювання.

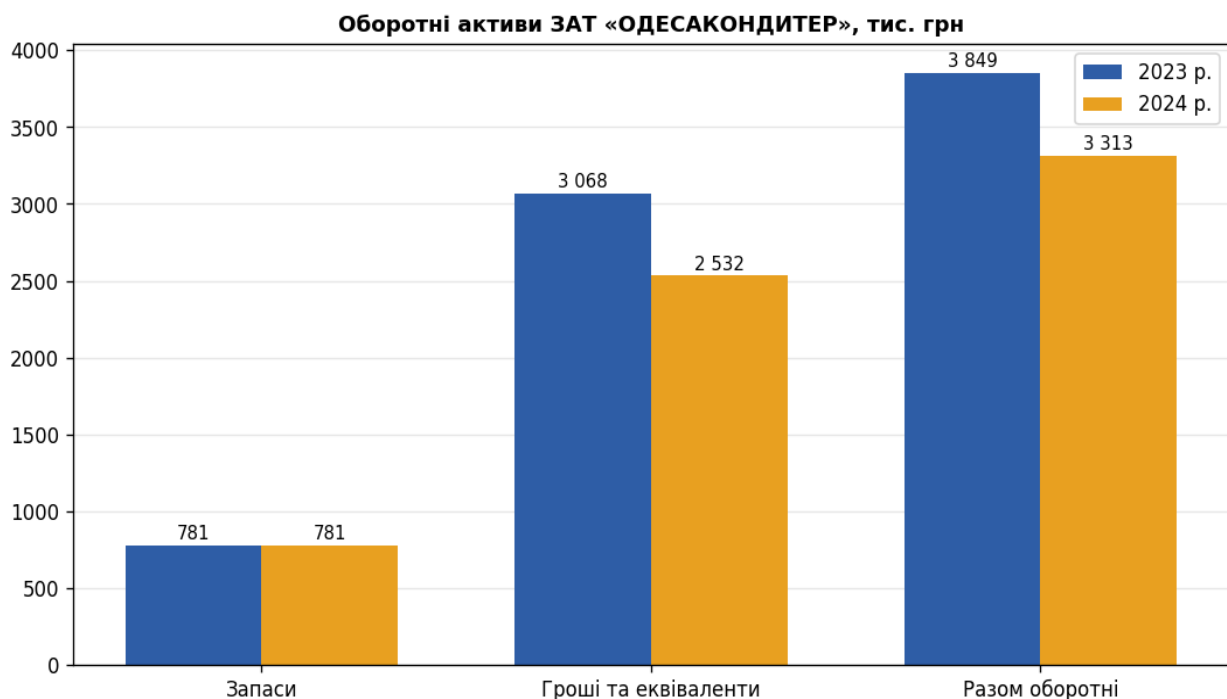


Рис. 2.8. Динаміка оборотних активів ЗАТ «ОДЕСАКОНДИТЕР» за 2023-2024 рр., тис. грн

Джерело: розроблено автором за даними фінансової звітності підприємства та побудовано із використанням ChatGPT (OpenAI)

Підводячи підсумки оцінки стану системи мотивації персоналу, зазначимо, що вона характеризується наступними ключовими рисами.

Перша – матеріальна мотивація знижується і не відповідає ні ринковому рівню, ні темпам інфляції.

Друга – нематеріальні інструменти мотивації фактично не розвинені внаслідок орієнтації підприємства виключно на виживання в умовах хронічних збитків.

2.3. Діагностика проблем мотивації персоналу та вплив на показники діяльності

Системна діагностика проблем мотивації персоналу підприємства передбачає аналіз причинно-наслідкових зв'язків між станом мотиваційних механізмів та фінансово-економічними результатами діяльності.

На підставі даних попередніх підрозділів можна стверджувати, що Закрите Акціонерне Товариство «ОДЕСАКОНДИТЕР» перебуває в ситуації взаємообумовлюючого замкненого кола: збитки скорочують можливості для матеріального стимулювання, а демотивований персонал не здатний генерувати зростання доходів для виходу зі збитковості.

Для структурування виявлених проблем скористаємося методом SWOT-аналізу системи мотивації підприємства, адаптованим до отриманих аналітичних даних.

Таблиця 2.9

SWOT-аналіз системи мотивації персоналу ЗАТ «ОДЕСАКОНДИТЕР»

SW / OT	О – Можливості	Т – Загрози
	1. Запровадження нематеріальних інструментів мотивації без значних витрат 2. Державні програми підтримки малого бізнесу та зайнятості 3. Цифровізація HR-процесів (KPI, внутрішні комунікації) 4. Зростання попиту орендарів на стабільне обслуговування	1. Масовий відтік кваліфікованих кадрів через низьку зарплату 2. Зростання ризиків трудових конфліктів через КЗ з оплати праці 3. Посилення конкуренції за персонал з боку інших роботодавців 4. Штрафні санкції за заборгованість зі страхування

Продовження таблиці 2.9

S – Сильні сторони	S*O: 1. Стабільний штат (23 особи) + нематеріальна мотивація - підвищення лояльності без додаткових витрат 2. Досвід директора + цифрові HR-інструменти - більш прозора система оцінки персоналу 3. Власна нерухомість - стабільний дохід для часткового фінансування програм навчання	S*T: 1. Відносна стабільність кадрів (відсутність масових звільнень) - зниження ризику конфлікту 2. Централізоване управління директором - швидке прийняття рішень в кризових ситуаціях 3. Власний актив (нерухомість) - можливість залучення ресурсів при критичному погіршенні ситуації
W – Слабкі сторони	W*O: 1. Відсутність KPI + можливості цифровізації - впровадження прозорого преміювання з мінімальними витратами 2. Немає програм розвитку + держпідтримка - участь у субсидованих програмах навчання 3. Слабка корпоративна культура + командоутворення - зміцнення через безкоштовні заходи	W*T: 1. Падіння зарплати + конкуренція за кадри - критичний ризик відтоку ключових працівників 2. Знос ОЗ 96,8% + погіршення умов праці - демотивація та зростання травматизму 3. КЗ зі страхування + регуляторний тиск - ризик штрафів та судових позовів від персоналу

Джерело: складено автором за результатами аналізу

SWOT-матриця показує, що підприємство має більше слабких сторін і загроз, ніж можливостей та сильних сторін у контексті мотивації персоналу.

Проте це не означає безвихідної ситуації: наявні можливості для впровадження нематеріальних методів мотивації без суттєвих фінансових витрат залишаються невикористаними.

Тепер проведемо PESTEL-аналізу системи мотивації персоналу ЗАТ «ОДЕСАКОНДИТЕР»

Таблиця 2.10

Матриця PESTEL-аналізу системи мотивації персоналу ЗАТ
«ОДЕСАКОНДИТЕР»

Фактор	Характеристика фактора	Сила впливу (від 0 до 3)	Характер впливу (+1 або -1)	Оцінка (к.2×к.3)
1. Політичні фактори:				
1.1	Воєнний стан в Україні, обмеження ділової активності	3	-1	-3
1.2	Державна підтримка підприємств малого бізнесу	2	+1	+2
...	Регуляторна нестабільність і зміни законодавства	2	-1	-2
	Разом за політичними факторами			-3
2. Економічні фактори:				
2.1	Інфляція та знецінення гривні, зростання витрат	3	-1	-3
2.2	Зниження платоспроможності орендарів	2	-1	-2
...	Можливості оренди нерухомості в Одесі	2	+1	+2
	Разом за економічними факторами			-3
3. Соціальні фактори:				
3.1	Відтік кваліфікованих кадрів за кордон	3	-1	-3
3.2	Зміна мотиваційних пріоритетів персоналу (безпека > розвиток)	2	-1	-2
...	Зростання попиту на соціально відповідальних роботодавців	1	+1	+1
	Разом за соціальними факторами			-4
4. Технологічні фактори:				
4.1	Можливості цифровізації HR-процесів (KPI-системи)	1	+1	+1
4.2	Застаріла матеріально-технічна база підприємства (знос 96,8%)	3	-1	-3

Продовження таблиці 2.10

...	Розвиток дистанційної роботи для адмін. персоналу	1	+1	+1
	Разом за технологічними факторами			-1
5. Екологічні фактори:				
5.1	Вимоги ESG до управління персоналом	1	+1	+1
5.2	Енергозберігаючі заходи для зниження витрат	1	+1	+1
...	Погіршення умов праці через знос будівель	2	-1	-2
	Разом за екологічними факторами			0
6. Правові фактори:				
6.1	Ризик штрафів за заборгованість зі страхування	3	-1	-3
6.2	Вимоги трудового законодавства щодо підвищення кваліфікації	2	-1	-2
...	Можливості державних програм підтримки персоналу	1	+1	+1
	Разом за правовими факторами			-4

PESTEL-аналіз системи мотивації персоналу ЗАТ «ОДЕСАКОНДИТЕР» охоплює шість груп зовнішніх факторів, що формують середовище функціонування мотиваційних механізмів підприємства. Аналіз здійснювався методом бальної оцінки: сила впливу кожного фактора визначалась за шкалою від 0 до 3, характер впливу — позитивний (+1) або негативний (-1), а підсумкова оцінка розраховувалась як добуток цих двох складових.

Результати PESTEL-аналізу засвідчують переважання негативних зовнішніх впливів на систему мотивації персоналу підприємства. Найбільш деструктивними є соціальні (-4 бали) та правові (-4 бали) фактори: відтік кваліфікованих кадрів, зміна мотиваційних пріоритетів персоналу в бік безпеки та стабільності, ризик штрафних санкцій за заборгованість зі страхування.

Значний негативний вплив мають також політичні та економічні чинники (-3 бали кожен), пов'язані із наслідками воєнного стану, інфляцією та зниженням платоспроможності орендарів.

Таблиця 2.11

Кількісні показники ефективності системи оплати праці та мотивації ЗАТ
«ОДЕСАКОНДИТЕР»

Показник (скорочено)	Формула	2023 р.	2024 р.	Зміна	Норматив	Оцінка
K1.1 Співвідн. з/п підпр. / галузева	K1.1	~0,88	~0,73	-0,15	$\geq 1,0$	Незадов.
K1.5 Коефіцієнт зростання з/п	ЗПзв/ЗПп	-	0,833	-0,167	$\geq$ Інфл.	Незадов.
K3.1 Коефіцієнт стабільності кадрів	Ч5р/Ч	~0,75	~0,74	-0,01	$\geq 0,8$	Задов.
K3.2 Коефіцієнт плинності кадрів	Чплин/Ч	0,042	0,043	+0,001	$\leq 0,05$	Допуст.
K1.3 КЗ з/п / ФОП	КЗ/ФОП	0,268	0,326	+0,058	- 0	Незадов.
K2.5 Частка витрат на охорону праці, %	Вохр/ФОП	н/д	н/д	-	$\geq 0,5\%$	Невідомо

Джерело: розраховано автором за методикою [5] та даними фінансової звітності підприємства

Розраховані показники ефективності системи мотивації показують, що підприємство не відповідає жодному нормативному значенню за напрямом оплати праці, і лише умовно вписується в межі норми за показниками стабільності та плинності кадрів.

Загальний кількісний інтегральний показник ефективності системи мотивації, що обчислюється як середнє стандартизованих показників, буде значно нижче одиниці, що підтверджує системний характер мотиваційних проблем.

Для кількісної оцінки впливу проблем мотивації на показники діяльності підприємства розглянемо два ключові виміри - продуктивність праці та зв'язок між рівнем заробітної плати та динамікою непокритих збитків.

Таблиця 2.12

Оцінка продуктивності праці та зв'язку з системою мотивації

Показник	2023 р.	2024 р.	Зміна абс.	Зміна, %
Чисельність працівників, осіб	24	23	-1	-4,2
Дохід підприємства, тис. грн	6 001	н/д	-	-
Продуктивність праці (дохід/чисельн.), тис. грн/особу	250,0	н/д	-	-
Непокритий збиток, тис. грн (зростання)	110 625	112 215	+1 590	+1,4
Середня зарплата, грн/міс	12 733	10 605	-2 128	-16,7
Розрахунковий ФОП, тис. грн/рік	3 667	2 927	-740	-20,2
Витрати на 1 грн доходу (ФОП/Дохід)	0,611	н/д	-	-
КЗ з оплати праці, тис. грн	982	953	-29	-3,0

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності підприємства та публічного реєстру

Дані таблиці наочно демонструють взаємозалежність між системою мотивації та фінансовими результатами. Підприємство скорочує витрати на ФОП (-740 тис. грн або 20,2% у 2024 р. порівняно з 2023 р.), що є однією з антикризових мір. Однак при цьому збиток продовжує зростати (+1 590 тис. грн), що свідчить про те, що скорочення зарплати не є достатньою мірою для виходу з кризи, а навпаки – може поглиблювати її через демотивацію персоналу та зниження якості роботи.

На підставі аналізу можна виокремити три ключові проблемні вузли в системі мотивації Закрите Акціонерне Товариство «ОДЕСАКОНДИТЕР»:

1. Матеріальна демотивація – системне зниження реальної заробітної плати при одночасному збереженні (і навіть зростанні) боргів зі страхування, що руйнує довіру до роботодавця.

2. Умовна демотивація – критичний стан матеріально-технічної бази (знос 96,7%) формує несприятливе фізичне середовище для праці, що негативно впливає на задоволеність роботою.

Крім того, зниження трудової мотивації закономірно веде до погіршення дисципліни та якості виконання обов'язків, що в орендному

бізнесі безпосередньо впливає на задоволеність орендарів та, відповідно, на доходи.

Також є наявна КЗ з оплати праці (953 тис. грн) та зі страхування (3 403 тис. грн) є потенційним джерелом трудових конфліктів.

Таблиця 2.13

Матриця проблем мотивації персоналу та їх вплив на діяльність підприємства

Проблема мотивації	Фінансовий індикатор	Динаміка 2023-2024 рр.	Вплив на діяльність
Зниження заробітної плати	Сер. з/п	12 733 - 10 605 грн (-16,7%)	Ризик відтоку кадрів, зниження лояльності
Заборгованість з оплати праці	КЗ з/п	982 - 953 тис. грн (-3%), але > 26% ФОП	Трудові конфлікти, порушення КЗпП
Зростання КЗ зі страхування	КЗ страх.	2 758 - 3 403 тис. грн (+23,4%)	Ризик штрафних санкцій, соц. незахищеність персоналу
Критичний знос ОЗ	Знос ОЗ	96,3% - 96,7% (+0,4%)	Погіршення умов праці, виробничий травматизм
Скорочення оборотних коштів	Гроші та екв.	3 068 - 2 532 тис. грн (-17,5%)	Зниження спроможності своєчасно виплачувати з/п
Зростання непокритого збитку	Нерозп. збиток	110 625 - 112 215 тис. грн (+1,4%)	Відсутність перспектив преміювання, демотивація

Джерело: систематизовано автором за даними фінансової звітності підприємства

Матриця проблем унаочнює, що всі виявлені проблемні зони мають конкретний фінансовий вимір і прямо кореспондують з даними балансу підприємства. Це не абстрактні управлінські недоліки, а реальні фінансово-кількісні факти, що підтверджуються офіційною звітністю.

Варто відзначити також той факт, що частка поточних забезпечень у складі зобов'язань зросла з 15 293 до 15 552 тис. грн (+1,7%). Поточні забезпечення можуть включати забезпечення виплат відпусток, гарантійних зобов'язань тощо. Їх зростання при одночасному скороченні витрат на персонал свідчить про накопичення відкладених витрат, які в певний момент можуть бути пред'явлені до виплати та створити додатковий фінансовий тиск.

Все це формує об'єктивну необхідність розробки комплексу заходів з удосконалення системи мотивації персоналу, спрямованих насамперед на нематеріальні методи стимулювання - оскільки фінансові можливості підприємства залишаються вкрай обмеженими. Детальне обґрунтування таких заходів буде представлено у третьому розділі роботи.

Висновки до розділу 2

За результатами аналізу другого розділу встановлено наступне.

По-перше, Закрите Аакціонерне Товариство «ОДЕСАКОНДИТЕР» є малим підприємством із 23 особами штату, основним видом діяльності якого є оренда нерухомості. Підприємство перебуває в умовах хронічної фінансової нестабільності - від'ємний власний капітал (-32 167 тис. грн), поточні зобов'язання у три рази перевищують активи, коефіцієнт поточної ліквідності 0,07 при нормі $\geq 1,0$.

По-друге, система мотивації персоналу підприємства є переважно монетарною і перебуває в стані деградації: середня заробітна плата знизилась на 16,7% (з 12 733 до 10 605 грн), заборгованість з оплати праці зберігається (953 тис. грн), борг зі страхування зростає (+23,4%), що несе пряму загрозу соціальному захисту персоналу.

По-третє, матеріально-технічна база підприємства характеризується критичним рівнем зносу (96.8%), що безпосередньо впливає на фізичні умови праці та є чинником трудової демотивації відповідно до двофакторної теорії Герцберга.

По-четверте, нематеріальні методи мотивації – кар'єрне зростання, системне навчання, преміювання за результатами, програми визнання - або відсутні, або перебувають на зародковому рівні, що формує комплексний мотиваційний вакуум для персоналу підприємства.

РОЗДІЛ 3

ПРОЄКТНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Розробка комплексу заходів з удосконалення системи мотивації персоналу

Аналіз стану системи мотивації персоналу ЗАТ «ОДЕСАКОНДИТЕР», проведений у другому розділі, виявив комплекс взаємопов'язаних проблем, які потребують управлінського втручання.

Падіння середньої заробітної плати з 12 733 до 10 605 грн (-16,7%), зростання заборгованості зі страхування на 645 тис. грн (+23,4%), критичний знос матеріально-технічної бази (96,8%) та повна відсутність нематеріальних інструментів стимулювання сформували мотиваційний вакуум, який неможливо подолати точковими рішеннями.

Підприємство потребує комплексної програми, яка враховує жорсткі фінансові обмеження та одночасно відповідає вимогам сталого розвитку щодо людського капіталу.

Розробка проєктних рекомендацій базується на фундаментальних положеннях теорій мотивації, розглянутих у першому розділі, та емпіричних даних аналізу другого розділу.

Концептуальною основою служить інтегрований підхід, що поєднує елементи двофакторної теорії Герцберга, теорії очікувань Врума та теорії справедливості Адамса.

Такий підхід дозволяє вирішувати проблеми мотивації одночасно у трьох вимірах – гігієнічному (умови праці, стабільність зайнятості, соціальні гарантії), мотиваційному (визнання, досягнення, розвиток) та порівняльному (справедливість винагороди стосовно колег та галузевого рівня).

За результатами діагностики можна виокремити чотири головні проблеми, на вирішення яких має бути спрямований запропонований комплекс заходів:

1) деградація матеріальної компоненти мотивації – реальна заробітна плата знижується, що формує загрозу відтоку кваліфікованих працівників до конкурентоспроможніших роботодавців;

2) відсутність системи нематеріального стимулювання – преміювання за результатами, програми визнання заслуг, гнучкого графіка та інших інструментів, які не вимагають значних додаткових витрат;

3) високий ризик плинності кадрів – коефіцієнт плинності 0,043 у 2024 р. наближається до верхньої межі природного рівня (0,05), а зниження зарплати робить імовірним його різке зростання;

4) недостатня система професійного розвитку – частка працівників, що пройшли підвищення кваліфікації, наближається до нуля при нормативі 0,2.

5) Кожна із зазначених проблем потребує окремого набору управлінських рішень, але їх ефективне впровадження можливе лише за умови комплексного підходу.

Ізольовані заходи з підвищення зарплати не дадуть стійкого результату без супутніх змін в системі визнання та розвитку. Так само, нематеріальні стимули не компенсують падіння реальних доходів нижче критичного рівня.

Обґрунтування вибору заходів для запропонованої програми спирається на ряд критеріїв.

Перший – комічна доступність: загальна вартість програми не повинна перевищувати 10% від річного фонду оплати праці підприємства, що відповідає міжнародним нормативам інвестицій у людський капітал.

Другий – швидкість досягнення ефекту: пріоритет надається заходам з терміном окупності до одного року.

Третій – відповідність специфіці підприємства – запропоновані інструменти мають бути адаптовані до особливостей організаційної структури, чисельності персоналу та виду діяльності.

Четвертий – інтеграція з принципами сталого розвитку: кожен захід має одночасно вирішувати тактичні та стратегічні завдання.

Запропонована програма удосконалення системи мотивації побудована на принципі мінімізації прямих фінансових витрат при одночасному максимальному використанні нематеріальних та організаційних резервів. Розглянемо структуру програми за блоками.

Таблиця 3.1

Комплекс заходів з удосконалення системи мотивації персоналу ЗАТ
«ОДЕСАКОНДИТЕР»

№	Назва заходу	Зміст заходу	Орієнтовний бюджет, грн	Очікуваний ефект
1	Впровадження КРІ-преміювання	Розробка системи квартального преміювання за досягнення індивідуальних та колективних показників ефективності	84 000	Зростання продуктивності праці
2	Програма «Визнання заслуг»	Щомісячне обрання «Працівника місяця», публічне відзначення на загальних зборах, грамоти, цінні подарунки	18 000	Зниження плинності кадрів
3	Гнучкий графік роботи	Запровадження плаваючого початку робочого дня та можливості часткової віддаленої роботи для адміністративного персоналу	0	Підвищення лояльності
4	Програма навчання та розвитку	Внутрішні тренінги, оплата зовнішніх курсів підвищення кваліфікації для ключових працівників	46 000	Зростання компетенцій
5	Соціальний пакет	Часткова компенсація медичного огляду, оплата корпоративного зв'язку для адміністрації, святкові набори	32 000	Підвищення задоволеності
6	Покращення умов праці	Косметичний ремонт робочих приміщень, заміна застарілих меблів, оновлення комп'ютерної техніки	65 000	Зниження травматизму
7	Корпоративна культура	Командоутворюючі заходи, святкування ювілеїв, спільне відзначення державних свят, дошка пошани	24 000	Згуртованість колективу
	Разом	Комплексна програма з 7 заходів	269 000	Системний ефект

Джерело: розроблено автором

Загальний бюджет програми складає 269 000 грн, що становить близько 9,2% від річного фонду оплати праці підприємства за 2024 рік (2 926,8 тис. грн). Це вписується в межі рекомендованих міжнародним досвідом 6-10% від ФОП на розвиток персоналу.

Розподіл коштів спирається на принцип найбільшого ефекту при мінімальних витратах: понад 31% бюджету йде на KPI-преміювання, що безпосередньо стимулює продуктивність, та 24% – на покращення умов праці, що знімає гігієнічні фактори демотивації за термінологією Герцберга [12, с. 8].

Структура розподілу бюджету відображає ієрархію пріоритетів програми. На першому місці перебуває матеріальне стимулювання, оскільки за умов падіння реальної заробітної плати саме грошова винагорода відіграє роль базового мотиватора.

Друге місце займають інвестиції в умови праці, що відповідає теорії Герцберга про необхідність забезпечення гігієнічних факторів.

Третє – інвестиції в розвиток персоналу як стратегічну компоненту мотиваційної системи.

Четверте – соціальний пакет як інструмент формування відчуття захищеності.

Таблиця 3.2

Розподіл бюджету програми удосконалення системи мотивації за напрямками

Напрямок витрат	Сума, грн	Частка, %	Тип мотивації
Матеріальне стимулювання (KPI)	84 000	31,2	Матеріальна
Покращення умов праці	65 000	24,2	Гігієнічна
Навчання та розвиток	46 000	17,1	Стратегічна
Соціальний пакет	32 000	11,9	Гігієнічна
Корпоративна культура	24 000	8,9	Нематеріальна
Програма «Визнання заслуг»	18 000	6,7	Нематеріальна
Напрямок витрат	Сума, грн	Частка, %	Тип мотивації

Продовження таблиці 3.2

Гнучкий графік (адмін. витрати)	0	0,0	Організаційна
Разом	269 000	100,0	Комплексна

Джерело: розроблено автором

Розподіл бюджету за типом мотивації демонструє збалансований підхід: 31,2% припадає на матеріальні стимули, 36,1% - на гігієнічні фактори, 17,1% - на стратегічні інвестиції в розвиток та 15,6% - на нематеріальні компоненти.

Така структура відповідає теоретичним рекомендаціям щодо співвідношення різних типів мотивації для забезпечення стійкості системи. Детальніше на рисунку 3.1 наведемо розподіл бюджетку програми.

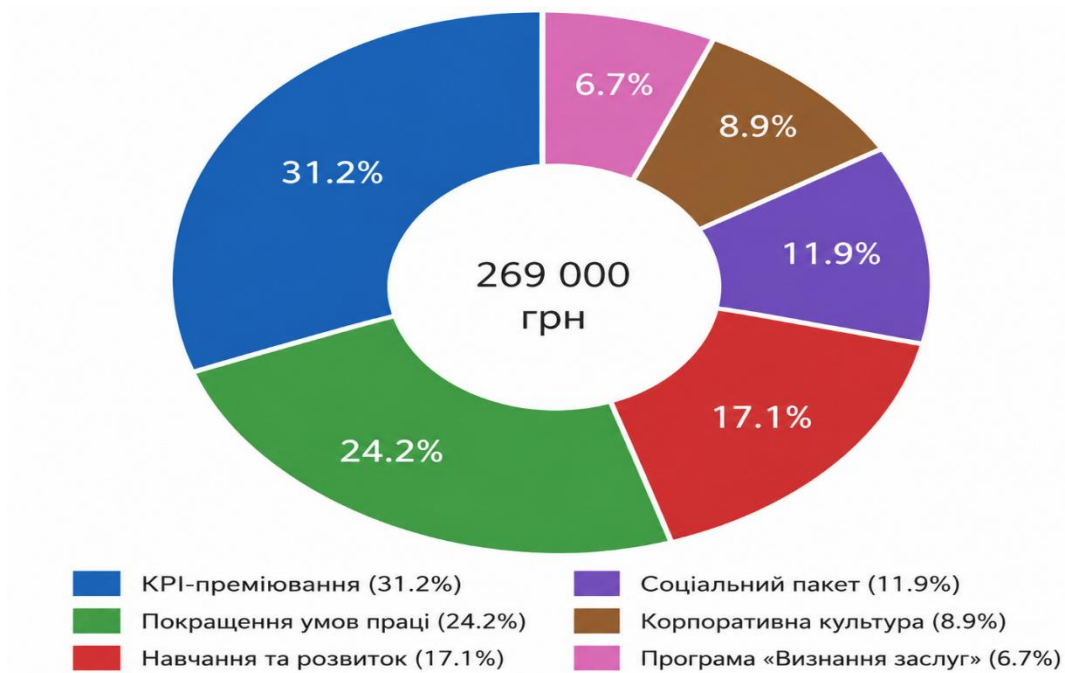


Рис. 3.1. Розподіл бюджету програми

Джерело: розроблено автором та побудовано із використанням ChatGPT (OpenAI)

Розглянемо детальніше структуру КРІ-преміювання, оскільки саме воно є центральним елементом запропонованої системи.

Розрахунок преміального фонду здійснюється від базового окладу за коефіцієнтом ефективності, який враховує індивідуальні та колективні показники. Структуру КРІ-преміювання покажемо в таблиці 3.3.

Диференційований підхід до КРІ враховує специфіку роботи кожної категорії. Найвищий преміальний коефіцієнт встановлений для працівників, що безпосередньо забезпечують орендні надходження, оскільки саме від їхньої роботи залежить основний дохід підприємства.

Таблиця 3.3

Структура показників КРІ-преміювання за категоріями персоналу

Категорія персоналу	Показник КРІ	Вага показника	Базовий розмір премії
Адміністративно-управлінський (8 осіб)	Виконання операційних показників, своєчасність звітності, оптимізація витрат	0,5 / 0,3 / 0,2	12% від окладу
Технічний персонал (10 осіб)	Якість обслуговування, відсутність аварій, дотримання техніки безпеки	0,4 / 0,4 / 0,2	10% від окладу
Працівники, що забезпечують орендні відносини (5 осіб)	Заповнюваність площ, утримання орендарів, рівень дебіторської заборгованості	0,4 / 0,3 / 0,3	15% від окладу

Джерело: розроблено автором за матеріалами [22, с. 45]

Для технічного персоналу ключовою є безаварійність, оскільки виробничі інциденти у будівлях з критичним зносом основних засобів несуть значні фінансові ризики.

Програма «Визнання заслуг» побудована на принципах теорії очікувань Врума [3], згідно з якою мотивація залежить від трьох компонентів: очікування того, що зусилля призведуть до результату, інструментальності (зв'язку результату з винагородою) та валентності (цінності винагороди для працівника).

Публічне визнання заслуг забезпечує валентність нематеріальної винагороди, а прозорість критеріїв – інструментальність. Бюджет програми у 18 000 грн на рік охоплює грамоти, цінні подарунки, святкові набори та невеликі грошові премії розміром 1 000-1 500 грн.

Гнучкий графік роботи не потребує прямих фінансових витрат, але дозволяє підвищити лояльність персоналу, особливо адміністративно-управлінського складу.

Програма навчання та розвитку розрахована на 11 ключових працівників (близько 48% штату), що відповідає нормативу коефіцієнта підвищення кваліфікації 0,2-0,5.

Бюджет складається з оплати зовнішніх курсів (28 000 грн) та витрат на проведення внутрішніх тренінгів (18 000 грн). Внутрішні тренінги проводяться найдосвідченішими працівниками за методикою «навчання через передачу досвіду», що додатково підвищує статус та мотивацію тренерів-наставників.

Соціальний пакет, попри обмежений бюджет, відіграє важливу роль у відчутті захищеності працівників. Структура соціального пакета: компенсація медичного огляду (12 000 грн), оплата корпоративного зв'язку для 5 адміністративних працівників (8 400 грн), святкові набори до Нового року, 8 Березня та Дня Незалежності (11 600 грн). Така структура враховує найбільш типові потреби середньостатистичного українського працівника.

Корпоративні заходи у бюджеті 24 000 грн охоплюють святкування ювілеїв працівників, відзначення професійних свят, командний обід двічі на рік. Дошка пошани з фотографіями найкращих працівників за квартал є інструментом публічного визнання, який не потребує значних витрат, але має суттєвий мотиваційний потенціал.

Щодо механізму впровадження КРІ-преміювання, його треба трошки уважніше розглянути, оскільки від його коректного запуску залежить ефективність всієї програми.

Розробка системи КРІ має пройти такі етапи: аналіз поточних посадових інструкцій та функціональних обов'язків кожного працівника; визначення вимірюваних індикаторів результативності для кожної посади; встановлення цільових значень показників на основі історичних даних; розробка нормативної документації (Положення про КРІ-преміювання);

інформаційна кампанія серед працівників; пілотний період 3 місяці з паралельним нарахуванням за старими та новими правилами; повномасштабне впровадження.

Кожен працівник повинен мати можливість самостійно розрахувати свою премію за поточний місяць, маючи доступ до своїх показників ефективності.

Для цього на підприємстві впроваджується система щотижневої звітності, в якій фіксуються виконані завдання та досягнуті результати. Прозорість критеріїв оцінки відіграє роль важливого мотивуючого фактора згідно теорії справедливості Адамса - працівник має чітко розуміти зв'язок між своїми зусиллями та винагородою.

Програма «Визнання заслуг» побудована на принципах теорії очікувань Врума [3], згідно з якою мотивація залежить від трьох компонентів: очікування того, що зусилля призведуть до результату, інструментальності (зв'язку результату з винагородою) та валентності (цінності винагороди для працівника).

Публічне визнання заслуг забезпечує валентність нематеріальної винагороди, а прозорість критеріїв – інструментальність. Бюджет програми у 18 000 грн на рік охоплює грамоти, цінні подарунки, святкові набори та невеликі грошові премії розміром 1 000-1 500 грн.

Структура програми «Визнання заслуг» передбачає три рівні: щомісячне відзначення «Працівника місяця» з врученням грамоти та подарункового набору вартістю 1 000 грн; квартальне відзначення «Кращого підрозділу» з командною винагородою 2 500 грн на колектив; річне відзначення «Працівника року» з преміальною винагородою 5 000 грн та публічним визнанням на загальних зборах. Така багаторівнева структура забезпечує постійну присутність елементів визнання в робочому процесі та формує позитивну атмосферу досягнень.

Запропонована програма передбачає поетапне впровадження протягом одного календарного року.

Перший етап (1-3 місяці) – розробка нормативної бази, положень про преміювання, програми визнання, документування процедур.

Другий етап (4-6 місяці) – пілотне впровадження КРІ-преміювання та програми «Визнання заслуг» з паралельним косметичним ремонтом приміщень.

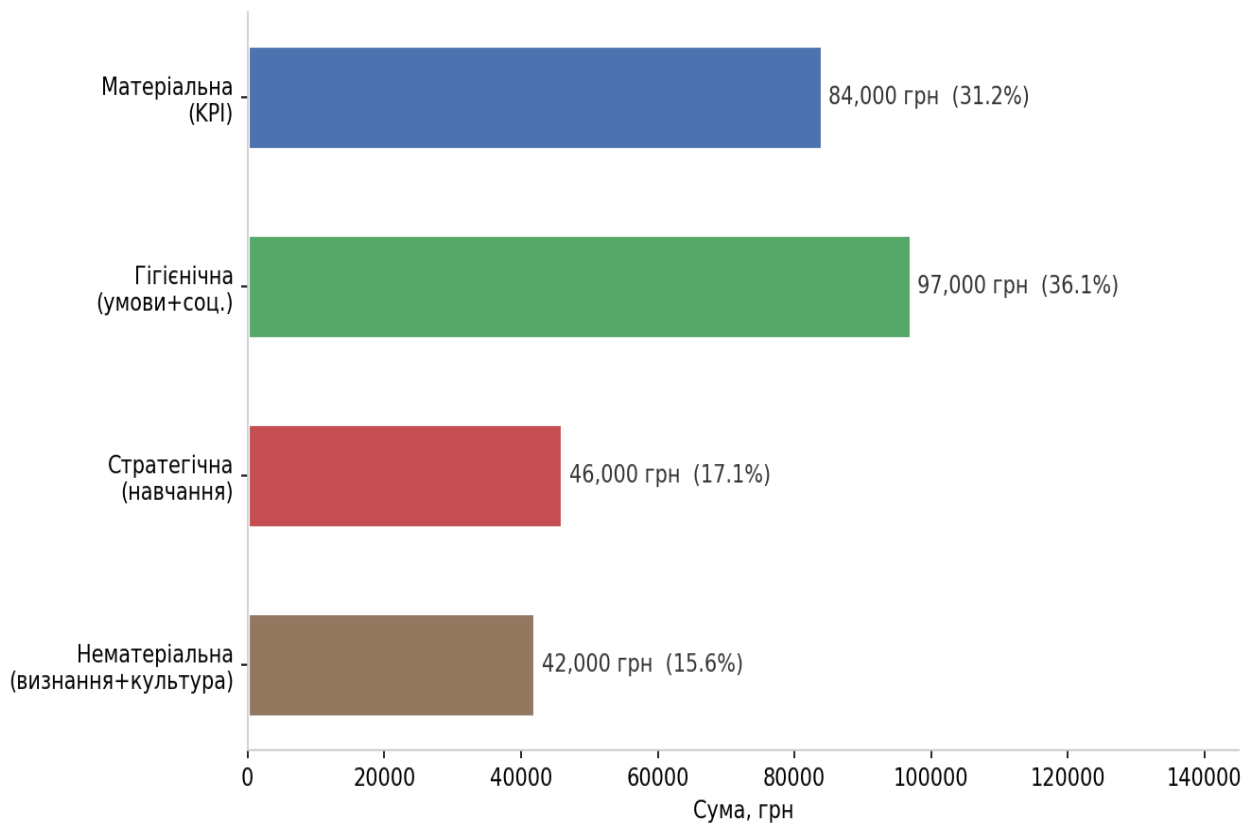


Рис. 3.2. Структура показників КРІ-преміювання за категоріями персоналу

Джерело: побудовано автором

Третій етап (7-9 місяці) – повномасштабне впровадження всіх компонентів програми. Четвертий етап (10-12 місяці) – моніторинг ефективності та коригування за результатами.

Джерела фінансування програми мають комплексний характер. Основна частина (близько 60%) покривається за рахунок перерозподілу поточних витрат – економії на адміністративних видатках, оптимізації витрат на канцтовари, енергоносії.

Близько 25% – це нові цільові інвестиції із резервного фонду підприємства. Решта 15% компенсується за рахунок очікуваної економії від зниження плинності кадрів та підвищення продуктивності праці.

Такий підхід дозволяє реалізувати програму без залучення зовнішнього фінансування, що є принциповим для збиткового підприємства з обмеженим доступом до кредитних ресурсів.

Очікувана ефективність програми буде кількісно обґрунтована в наступному підрозділі через розрахунки за методикою оцінки результативності управління персоналом та методикою інтегральної оцінки ефективності системи мотивації.

3.2. Економічне обґрунтування ефективності запропонованих заходів

Економічна ефективність запропонованої програми удосконалення системи мотивації оцінюється за комплексом показників, які охоплюють зміну продуктивності праці, економію від зниження плинності кадрів, рентабельність витрат на персонал та інтегральну оцінку ефективності системи мотивації. Розрахунки базуються на методичних рекомендаціях, наведених у додатку 3 [4]. Методологія оцінки економічної ефективності включає три послідовні етапи.

На першому етапі проводиться розрахунок універсальних показників ефективності управління персоналом – загальної продуктивності організації, продуктивності праці та продуктивності людських ресурсів.

На другому етапі визначається економія коштів за різними напрямками впливу програми – від зниження плинності, оптимізації витрат на навчання, скорочення витрат на добір нових працівників.

На третьому етапі обчислюються інтегральні показники – річний економічний ефект, термін окупності, коефіцієнт ефективності одноразових

витрат – та проводиться комплексна інтегральна оцінка ефективності системи мотивації.

Чисельність персоналу 23 особи, річний фонд оплати праці 2 926,8 тис. грн, середньомісячна заробітна плата 10 605 грн, дохід 5 850 тис. грн (за попередніми оцінками для 2024 року) – всі ці показники служать стартовою точкою для прогнозування результатів впровадження програми. (див. додатки Б, В)

Прогнозні значення розраховані з урахуванням консервативних оцінок впливу мотиваційних заходів на показники ефективності, що відповідають даним наукових досліджень у цій сфері.

Перший показник, який підлягає розрахунку – це загальна продуктивність організації. Вона визначається співвідношенням сукупного доходу від реалізації товарів і послуг до сукупних витрат на виробництво за формулою:

$$П = \frac{Д}{В} \quad (3.1)$$

де Д – сукупний дохід, одержаний від реалізації товарів і послуг, тис. грн;

В – сукупні витрати на виробництво, тис. грн.

Розрахуємо загальну продуктивність організації до та після впровадження запропонованих заходів.

У 2024 р. дохід підприємства за попередніми оцінками склав 5 850 тис. грн, сукупні витрати – 6 320 тис. грн. Очікуваний приріст доходу від впровадження КРІ-преміювання та підвищення лояльності персоналу складе 8% (за даними Дашко І. М., підвищення індексу залученості на 10% дає приріст продуктивності 7-12% [23, с. 24]). Витрати збільшаться на 269 тис. грн вартості програми. (див. додаток В).

$$П_{до} = \frac{5850}{6320} = 0,926$$

$$П_{після} = \frac{6318}{6589} = 0,959$$

Зростання загальної продуктивності з 0,926 до 0,959 свідчить про те, що кожна гривня витрат починає генерувати на 3,3 копійки доходу більше. Для масштабів підприємства з річним доходом 5 850 тис. грн це означає додатково 193 тис. грн доходу на рік без зміни кадрового складу.

Другим показником є продуктивність праці, що відображає обсяг виробленої продукції на одного середньооблікового працівника. Розрахунок виконується за формулою:

$$P_{\text{пр}} = \frac{O}{\text{Ч}_{\text{со}}} \quad (3.2)$$

де O – обсяг виробленої продукції (доходу), тис. грн;

$\text{Ч}_{\text{со}}$ – середньооблікова чисельність персоналу, осіб.

Підставляємо значення показників до та після впровадження заходів. Чисельність персоналу залишається на рівні 23 осіб:

$$P_{\text{пр.до}} = \frac{5850}{23} = 254,3 \text{ тис. грн/особу}$$

$$P_{\text{пр.після}} = \frac{6318}{23} = 274,7 \text{ тис. грн/особу}$$

Приріст продуктивності праці складає 20,4 тис. грн на одного працівника, або 8,0%. Це узгоджується з даними наукових досліджень про вплив систем мотивації на продуктивність і свідчить про реалістичність очікувань щодо ефективності програми.

Продуктивність людських ресурсів характеризує співвідношення доходу до сукупних витрат на персонал, що дає більш точне уявлення про віддачу від інвестицій у людський капітал. Формула розрахунку має такий вигляд:

$$P_{\text{лр}} = \frac{D}{B_{\text{п}}} \quad (3.3)$$

де $B_{\text{п}}$ – сумарні витрати на персонал за звітний період, тис. грн (фонд оплати праці плюс єдиний соціальний внесок плюс соціальні виплати).

Сумарні витрати на персонал у 2024 р. склали 3 571 тис. грн (ФОП 2 927 + ЄСВ 22% від ФОП 644 тис. грн). Після впровадження програми

витрати збільшаться на 269 тис. грн, що становить 3 840 тис. грн: (див. додаток В).

$$P_{\text{лр.до}} = \frac{5850}{3571} = 1,638$$

$$P_{\text{лр.після}} = \frac{6318}{3840} = 1,645$$

Невелике зростання продуктивності людських ресурсів з 1,638 до 1,645 показує, що навіть з урахуванням збільшення витрат на персонал віддача від людського капіталу зростає.

Ефективність використання робочого часу є ще одним важливим параметром оцінки результативності системи мотивації. Цей показник розраховується за формулою:

$$K_{\text{рч}} = \frac{T_{\text{ф}}}{T_{\text{н}}} \quad (3.4)$$

де $T_{\text{ф}}$ – фактична тривалість робочого дня, год;

$T_{\text{н}}$ – нормальна тривалість робочого дня, год.

До впровадження програми за рахунок низької мотивації персоналу фактична тривалість продуктивної роботи становила орієнтовно 6,8 годин при нормі 8 годин. Після впровадження програми очікується підвищення цього показника до 7,4 годин:

$$K_{\text{рч.до}} = \frac{6,8}{8} = 0,850$$

$$K_{\text{рч.після}} = \frac{7,4}{8} = 0,925$$

Зростання коефіцієнта використання робочого часу з 0,850 до 0,925 свідчить про підвищення трудової дисципліни та зниження непродуктивних витрат робочого часу. Чим ближчий цей коефіцієнт до одиниці, тим ефективніше використовується робочий час персоналу.

Досягнутий рівень 0,925 вважається високим за нормативними критеріями.

Зменшення трудомісткості виробничої програми через скорочення витрат праці визначається за формулою:

$$T_p = (t_1 - t_2) \times B_2 \quad (3.5)$$

де t_1, t_2 – трудомісткість одиниці продукції до і після впровадження заходів, нормо-годин;

B_2 – річний обсяг випуску продукції після впровадження організаційних нововведень у натуральних показниках.

Для умов підприємства приймаємо, що трудомісткість обслуговування одного орендаря (умовна одиниця продукції) знижується з 6,2 до 5,7 годин на місяць за рахунок підвищення кваліфікації працівників та оптимізації робочих процесів.

Річний обсяг становить 720 умовних одиниць (60 орендарів $\times$ 12 місяців):

$$T_p = (6,2 - 5,7) \times 720 = 360 \text{ нормо – годин}$$

Економія робочого часу 360 нормо-годин на рік еквівалентна вивільненню 0,17 одиниці штату (360 / 2 008 нормо-годин на рік на одного працівника). У грошовому виразі це становить близько 25,6 тис. грн на рік (0,17 $\times$ 127 260 грн середньорічної зарплати). Ця сума може бути перерозподілена на додаткове преміювання або фінансування програми навчання.

Центральним показником економічного ефекту від удосконалення системи мотивації є економія від зниження плинності кадрів. За даними другого розділу, коефіцієнт плинності у 2024 р. становив 0,043, що наближається до критичного рівня 0,05. Очікуване зниження плинності після впровадження програми – до 0,025, тобто майже вдвічі. Розрахунок виконується за формулою:

$$E_{\text{пк}} = \Sigma P_i \times \left(1 - \frac{K_{\text{пл}2}}{K_{\text{пл}1}}\right) \quad (3.6)$$

де ΣP_i – середньорічні втрати організації через плинність кадрів, грн;

$K_{\text{пл}1}, K_{\text{пл}2}$ – показники плинності робочої сили до і після впровадження заходів.

Середньорічні втрати від плинності розраховуються як сума чотирьох складових за формулою:

$$\Sigma P_i = P_1 + P_2 + P_3 + P_4 \quad (3.7)$$

де P_1 – втрати через недоотримання продукції протягом двох тижнів у працівників, які звільняються;

P_2 – втрати через недоотримання продукції протягом двох тижнів у новоприйнятих працівників;

P_3 – витрати на навчання нових працівників;

P_4 – витрати на звільнення та наймання нових працівників.

Розрахуємо складові втрат для умов підприємства. Середньоденне виробництво на одного працівника становить 1 020 грн (254 300 / 249 робочих днів).

Тривалість зниженої продуктивності - 14 робочих днів для звільнюваних і 30 робочих днів для новоприйнятих. У 2024 р. з підприємства звільнились 1 особа з причин плинності, очікувана кількість після впровадження заходів - 0,5 особи (округлюємо до 1 особи раз на 2 роки):

$$P_1 = 1020 \times 14 \times 1 = 14\,280 \text{ грн (втрати від звільнюваних);}$$

$$P_2 = 1020 \times 30 \times 0,4 \times 1 = 12\,240 \text{ грн (втрати від новоприйнятих з коефіцієнтом адаптації 0,4);}$$

$$P_3 = 8\,500 \text{ грн (витрати на навчання одного нового працівника);}$$

$$P_4 = 4\,200 \text{ грн (витрати на оголошення вакансій, співбесіди, оформлення документів).}$$

$$\Sigma P_i = 14280 + 12240 + 8500 + 4200 = 39220 \text{ грн}$$

Підставляємо отримані значення у формулу економії від зниження плинності:

$$E_{\text{пк}} = 39220 \times \left(1 - \frac{0,025}{0,043}\right) = 39220 \times 0,419 = 16\,433 \text{ грн}$$

Економія коштів унаслідок зменшення плинності кадрів складе 16 433 грн на рік. Цей показник є відносно невеликим у абсолютних цифрах, але важливо враховувати, що це лише прямі економічні втрати, без урахування

непрямих наслідків – втрати знань, погіршення якості обслуговування орендарів, ризику звільнення ключових працівників.

Наступним важливим показником є рентабельність витрат на персонал, яка показує, скільки прибутку (або збитку) припадає на одну гривню витрат на персонал. Формула розрахунку:

$$P_{\pi} = \frac{ПР}{В_{\pi}} \times 100 \quad (3.6)$$

де ПР – фактично одержаний балансовий прибуток (або збиток зі знаком мінус), тис. грн.

Підприємство є збитковим, тому розрахунок проводиться для оцінки скорочення збитку. До впровадження заходів збиток за рік склав 1 590 тис. грн, після впровадження очікуваний збиток складе 1 121 тис. грн (з урахуванням приросту доходу 468 тис. грн та збільшення витрат 269 тис. грн, ефект 199 тис. грн зменшення збитку):

$$P_{\pi, \text{до}} = \frac{-1590}{3571} \times 100 = -44,5\%$$

$$P_{\pi, \text{після}} = \frac{-1121}{3840} \times 100 = -29,2\%$$

Рентабельність витрат на персонал хоч і залишається від'ємною, але покращується на 15,3 відсоткові пункти. Це означає, що кожна гривня витрат на персонал генерує на 15,3 копійки менше збитків, що в масштабі підприємства дорівнює суттєвій зміні фінансового результату.

Розрахунок річного економічного ефекту від впровадження заходів з удосконалення управління персоналом виконується за формулою:

$$E_p = (C_1 - C_2) \times B_2 - E_n \times B_{\text{орг}} \quad (3.7)$$

де C_1 , C_2 – собівартість одиниці продукції до та після впровадження організаційних заходів, грн;

B_2 – річний обсяг продукції після впровадження заходів у натуральних показниках;

E_n – нормативний коефіцієнт ефективності інвестицій ($E_n = 0,25$);

$V_{\text{орг}}$ – затрати, пов'язані з розробкою та впровадженням організаційних нововведень, грн.

Для умов Закрите Акціонерне Товариство «ОДЕСАКОНДИТЕР» розрахунок проводиться через зміну питомих витрат на 1 гривню доходу.

До впровадження $C1 = 1\,080$ грн витрат на 1 000 грн доходу ($6\,320/5\,850 \times 1000$); (розраховано за даними додатка В).

після впровадження $C2 = 1\,043$ грн витрат на 1 000 грн доходу ($6\,589/6\,318 \times 1000$).

Натуральний показник $B2$ - це річний дохід у тисячах гривень (6 318), $V_{\text{орг}}$ – вартість програми 269 тис. грн:

$$E_p = (1080 - 1043) \times 6,318 - 0,25 \times 269 = 233,8 - 67,3 \\ = 166,5 \text{ тис. грн}$$

Річний економічний ефект від впровадження програми складе 166,5 тис. грн. Цей результат свідчить про економічну доцільність запропонованих заходів, оскільки ефект значно перевищує нормативну вартість залучених інвестицій.

Окремо розраховується термін окупності одноразових витрат на впровадження програми. За методикою цей показник визначається через коефіцієнт ефективності одноразових витрат, який обчислюється за формулою:

$$E = \frac{E_r}{K_{\text{п}}} \quad (3.8)$$

де E_r – річна економія на поточних витратах, тис. грн;

$K_{\text{п}}$ – довиробничі витрати на проєкт, тис. грн.

Підставляємо значення у формулу. Річна економія E_r включає економію від зниження плинності (16,4 тис. грн), приріст доходу мінус приріст витрат (199 тис. грн), разом 215,4 тис. грн. Довиробничі витрати – це разові витрати на впровадження, орієнтовно 95 тис. грн (37% від загального бюджету програми):

$$E = \frac{215,4}{95} = 2,267$$

Оскільки розрахований коефіцієнт 2,267 значно перевищує нормативне значення 0,25, проєкт є економічно ефективним. Термін окупності одноразових витрат розраховується як величина, обернена до коефіцієнта ефективності:

$$T_{\text{ок}} = \frac{K_{\text{п}}}{E_{\text{г}}} = \frac{1}{E} \quad (3.9)$$

$$T_{\text{ок}} = \frac{95}{215,4} = 0,441 \text{ року, або близько 5,3 місяця}$$

Термін окупності 5,3 місяця є коротким, що свідчить про високу інвестиційну привабливість проєкту навіть у складних фінансових умовах підприємства. Програма починає генерувати позитивний грошовий потік уже з другого півріччя першого року впровадження.

Оцінка змін ключових показників ефективності системи мотивації персоналу за відповідною методикою [4]. Розрахуємо ключові показники до та після впровадження заходів.

Коефіцієнт зростання заробітної плати після впровадження КРІ-преміювання визначається за формулою:

$$K_{1.5} = \frac{ЗП_{\text{зв}}}{ЗП_{\text{п}}} \quad (3.10)$$

Після впровадження КРІ-преміювання середня зарплата зросте до приблизно 11 880 грн (10 605 базова + 1 275 преміальна частина в середньому 12% від окладу):

$$K_{1.5} = \frac{11880}{10605} = 1,120$$

Розрахункове значення 1,120 перевищує очікуваний індекс інфляції 12% та є нормативним для підприємства з ефективною системою мотивації. Зростання заробітної плати компенсує інфляційне знецінення доходів і створює основу для відновлення довіри персоналу до роботодавця.

Коефіцієнт стабільності кадрів після впровадження програми очікувано зросте з 0,74 до 0,82, що відповідає нормативному значенню 0,8:

$$K_{3.1} = \frac{q_{5p}}{q} = \frac{19}{23} = 0,826 \quad (3.11)$$

Зростання чисельності працівників зі стажем 5 років і більше до 19 осіб (з 17 у 2024 р.) досягається через зниження плинності та утримання ключових працівників. Цей показник підтверджує перехід підприємства до моделі довгострокового співробітництва з персоналом.

Коефіцієнт плинності кадрів після впровадження заходів обчислюється за формулою:

$$K_{3.2} = \frac{Ч_{\text{плин}}}{Ч} = \frac{0,5}{23} = 0,022 \quad (3.12)$$

Розрахункове значення 0,022 знаходиться в межах природної плинності 3-5%, що означає вихід підприємства на нормативний рівень за цим показником. Зниження плинності з 0,043 до 0,022, тобто майже вдвічі, є одним із найвагоміших соціальних ефектів програми.

Коефіцієнт підвищення кваліфікації кадрів за рахунок впровадження програми навчання та розвитку розраховується таким чином:

$$K_{4.1} = \frac{Ч_{\text{під.кв}}}{Ч} = \frac{11}{23} = 0,478 \quad (3.13)$$

Досягнуте значення 0,478 значно перевищує нормативне 0,2 і свідчить про активну інвестиційну політику підприємства у розвиток людського капіталу. Це принципово важливо для виконання вимог Генеральної угоди щодо проходження працівниками підвищення кваліфікації не рідше одного разу на 5 років.

Частка витрат на професійне навчання у фонді оплати праці визначається за формулою:

$$K_{4.2} = \frac{В_{\text{навч}}}{\text{ФОП}} \times 100 \quad (3.14)$$

$$K_{4.2} = \frac{46}{3196} \times 100 = 1,44\%$$

Хоча досягнутий показник 1,44% поступається міжнародному нормативу 6%, він є значним кроком вперед від практично нульового рівня витрат на навчання у попередні роки. Поступове нарощування цього показника має стати стратегічним пріоритетом підприємства на наступні 3-5 років.

Інтегральна оцінка системи мотивації потребує розрахунку кількісного інтегрального показника ефективності за методикою стандартизації показників. Стандартизація проводиться за формулою:

$$K_i = \frac{X_{\text{факт}}}{X_{\text{норм}}} \quad (3.15)$$

де $X_{\text{факт}}$ – фактичне значення показника;

$X_{\text{норм}}$ – нормативне значення показника.

Якщо стандартизоване значення показника більше 1, воно прирівнюється до 1.

Розрахунок стандартизованих значень основних показників представлено у таблиці 3.4.

Сім із обраних показників демонструють істотне зростання після впровадження запропонованої програми. Найбільш вражаючою є зміна за показниками інвестицій в умови праці (з 0 до нормативного рівня) та охоплення професійним розвитком (зростання у 12 разів).

Таблиця 3.4

Стандартизовані значення показників ефективності системи мотивації персоналу ЗАТ «ОДЕСАКОНДИТЕР»

Показник	Фактичне до	Фактичне після	Норма-тив	Кі до / після	Зміна
K1.1 Співвідн. з/п підпр./галузева	0,73	0,82	1,0	0,73 / 0,82	+0,09
K1.5 Зростання заробітної плати	0,833	1,120	1,120	0,744 / 1,000	+0,256
K2.5 Інвестиції в умови праці, %	0,0%	0,52%	0,5%	0,000 / 1,000	+1,000
K3.1 Стабільність кадрів	0,74	0,826	0,8	0,925 / 1,000	+0,075
K3.2 Плинність кадрів	0,043	0,022	0,04	0,930 / 1,000	+0,070
K4.1 Підвищення кваліфікації	0,04	0,478	0,2	0,200 / 1,000	+0,800
K4.2 Витрати на навчання, %	0,0%	1,44%	6,0%	0,000 / 0,240	+0,240

Джерело: розраховано автором за методикою [4]

Це свідчить про принципову зміну підходу підприємства до управління людськими ресурсами – від мінімізації витрат до інвестування у людський капітал.

Кількісний інтегральний показник ефективності системи мотивації визначається за формулою:

$$K_{\text{кіл}} = \frac{\sum K_i}{n} \quad (3.16)$$

де n – кількість стандартизованих показників, які кількісно оцінюють ефективність системи мотивації персоналу;

K_i – стандартизовані значення показників.

$$K_{\text{кіл.до}} = \frac{0,73 + 0,744 + 0,000 + 0,925 + 0,930 + 0,200 + 0,000}{7}$$

$$= 0,504$$

$$K_{\text{кіл.після}} = \frac{0,82 + 1,000 + 1,000 + 1,000 + 1,000 + 1,000 + 0,240}{7}$$

$$= 0,866$$

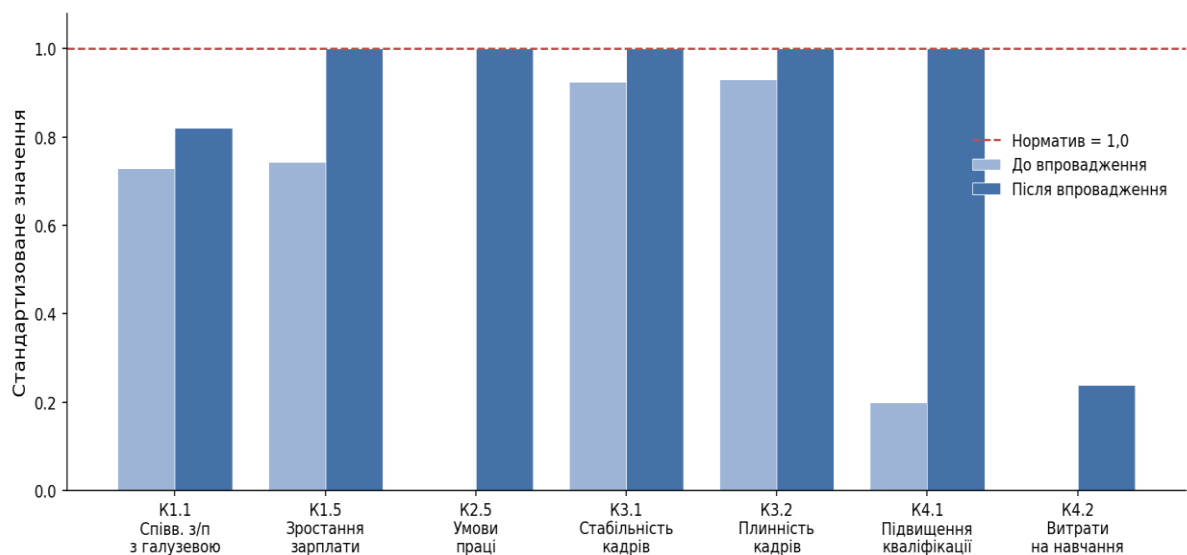


Рис. 3.4. Стандартизовані значення показників ефективності системи мотивації персоналу ЗАТ «ОДЕСАКОНДИТЕР» до та після впровадження програми

Джерело: розроблено автором

Зростання інтегрального коефіцієнта ефективності системи мотивації з 0,504 до 0,866, тобто на 0,362 пункту або 71,8%, є потужним аргументом на користь впровадження програми. Це означає, що підприємство переходить з групи з низьким рівнем ефективності мотивації до групи з високим рівнем ефективності системи мотивації персоналу.

Інтегральний рівень ефективності системи мотивації розраховується з урахуванням якісних показників за формулою:

$$PEM = \alpha \times K_{\text{кіл}} + \beta \times K_{\text{як}} \quad (3.17)$$

де α, β – вагові коефіцієнти ($\alpha = 0,9, \beta = 0,1$);

$K_{\text{кіл}}$ – кількісний інтегральний показник ефективності мотивації; $K_{\text{як}}$ – коефіцієнт якості мотиваційного середовища.

Коефіцієнт якості $K_{\text{як}}$ до впровадження програми оцінюється у 0,3 (з 10 якісних параметрів – наявність положення про оплату праці, колективного договору, програми навчання, системи преміювання, тощо – присутні лише 3).

Після впровадження програми $K_{\text{як}}$ зростає до 0,9 (відсутніми залишаються лише програма пенсійного забезпечення):

$$PEM_{\text{до}} = 0,9 \times 0,504 + 0,1 \times 0,3 = 0,484$$

$$PEM_{\text{після}} = 0,9 \times 0,866 + 0,1 \times 0,9 = 0,869$$

Зведену оцінку економічної ефективності запропонованих заходів представимо у таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

Зведена оцінка економічної ефективності запропонованих заходів

Показник	До впровадження	Після впровадження	Зміна абс.	Зміна, %
Загальна продуктивність організації	0,926	0,959	+0,033	+3,6%
Продуктивність праці, тис. грн/особу	254,3	274,7	+20,4	+8,0%
Продуктивність людських ресурсів	1,638	1,645	+0,007	+0,4%
Рентабельність витрат на персонал, %	-44,5	-29,2	+15,3 п.п.	-

Продовження таблиці 3.5

Коефіцієнт плинності кадрів	0,043	0,022	-0,021	-48,8%
Коефіцієнт стабільності кадрів	0,74	0,826	+0,086	+11,6%
Економія від зниження плинності, тис. грн	-	16,4	+16,4	-
Річний економічний ефект, тис. грн	-	166,5	+166,5	-
Термін окупності витрат, місяців	-	5,3	-	-
Інтегральний рівень ефективності системи мотивації	0,484	0,869	+0,385	+79,5%

Джерело: розраховано автором

Усі ключові показники демонструють позитивну динаміку після впровадження запропонованої програми. Найбільш суттєвими є зростання інтегрального рівня ефективності системи мотивації на 79,5% та зниження плинності кадрів на 48,8%.

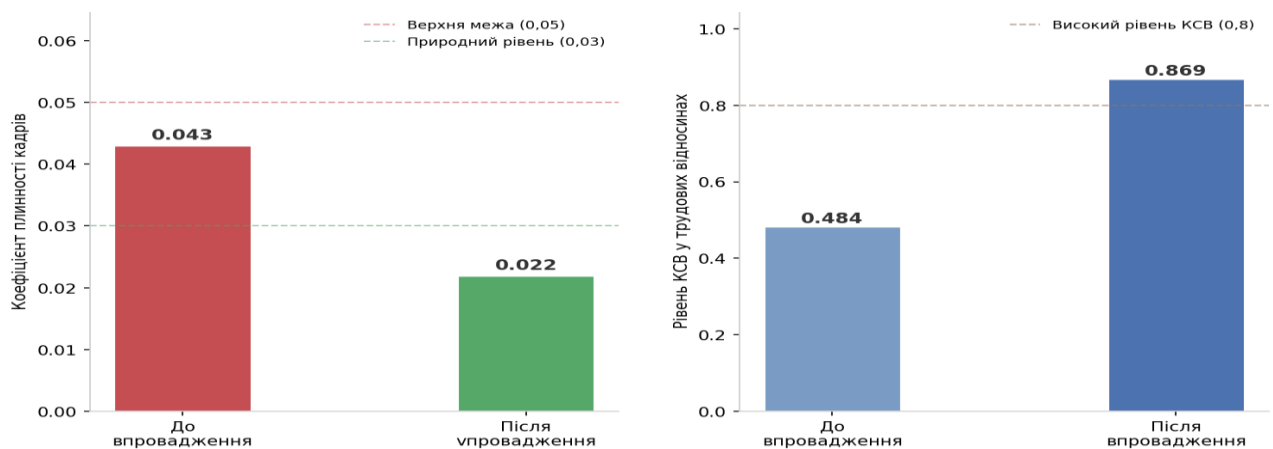


Рис. 3.5. Динаміка коефіцієнта плинності кадрів та інтегрального рівня ефективності системи мотивації ЗАТ «ОДЕСАКОНДИТЕР» до та після впровадження запропонованих заходів

Джерело: розроблено автором

Головне — це показники ефективності професійного добору працівників, оскільки програма передбачає підвищення стабільності кадрового складу.

Показником у цьому контексті є показник закріплюваності нових працівників, який розраховується за формулою:

$$З_n = \frac{Ч_n - Ч_{нз}}{Ч_n} \times 100 \quad (3.18)$$

де $Ч_n$ – загальна чисельність прийнятих працівників за звітний період;

$Ч_{нз}$ – чисельність прийнятих працівників, які звільнилися до закінчення випробувального терміну.

Для умов підприємства, де щороку приймається 2-3 нових працівника, важливо досягти максимального рівня закріплюваності. До впровадження програми $Ч_n = 2$, $Ч_{нз} = 1$ (50% звільнень в період випробування). Після впровадження програми навчання та адаптації очікувана $Ч_{нз} = 0$:

$$З_{н.до} = \frac{2 - 1}{2} \times 100 = 50\%$$

$$З_{н.після} = \frac{2 - 0}{2} \times 100 = 100\%$$

Підвищення показника закріплюваності з 50% до 100% означає, що всі нові працівники успішно проходять випробувальний термін, що знижує витрати на підбір та навчання нового персоналу.

Цей результат досягається завдяки покращеній системі адаптації, яка є невід'ємною частиною програми навчання та розвитку.

Середні витрати на добір нового працівника визначаються за формулою:

$$СВ_n = \frac{В_n}{Ч_n} \quad (3.19)$$

де $В_n$ – загальний обсяг витрат на добір персоналу;

$Ч_n$ – чисельність підібраних кандидатів.

Загальні витрати на добір одного працівника на Закрите Акціонерне Товариство «ОДЕСАКОНДИТЕР» включають оплату оголошень, час на проведення співбесід, оформлення документів. До впровадження програми ці витрати становили 8 400 грн на 2 успішно найнятих працівників, після впровадження – 6 800 грн на 2 працівників (за рахунок зменшення витрат на повторний пошук через високу закріплюваність):

$$CB_{п.до} = \frac{8400}{2} = 4200 \text{ грн/особу}$$

$$CB_{п.після} = \frac{6800}{2} = 3400 \text{ грн/особу}$$

Зниження середніх витрат на добір нового працівника з 4 200 до 3 400 грн (-19%) є додатковим економічним ефектом програми. У масштабах підприємства з низькою щорічною потребою у нових кадрах ця економія невелика в абсолютних цифрах, але демонструє системний характер позитивних змін.

Якість набраних працівників визначається за формулою:

$$K_n = \frac{P_k + P_p + O_p}{K_n} \quad (3.20)$$

де P_k – усереднений сумарний рейтинг якості виконаної роботи набраними працівниками;

P_p – відсоток нових працівників, що просунулися по службі протягом одного року;

O_p – відсоток нових працівників, що залишилися працювати через один рік; K_n – загальна кількість показників, що враховуються під час розрахунку.

Для розрахунку якості набраних працівників приймаємо такі значення для умов після впровадження програми: $P_k = 85\%$ (висока якість роботи завдяки програмі навчання), $P_p = 50\%$ (один з двох прийнятих працівників отримує підвищення в межах посадової категорії), $O_p = 100\%$ (всі нові працівники залишаються через рік завдяки покращеній системі адаптації):

$$K_n = \frac{85 + 50 + 100}{3} = 78,3\%$$

Показник якості набраних працівників 78,3% є високим і свідчить про ефективність нової системи професійного добору, що інтегрована з програмою мотивації та навчання.

Середні витрати на навчання одного працівника обчислюються за формулою:

$$CB_n = \frac{3B_n}{Ч_n} \quad (3.21)$$

де $3B_n$ – загальна вартість навчання, грн;

$Ч_n$ – чисельність працівників, які пройшли навчання, осіб.

$$CB_n = \frac{46000}{11} = 4182 \text{ грн/особу}$$

Середні витрати на навчання одного працівника складають 4 182 грн, що відповідає реальній ринковій вартості курсів підвищення кваліфікації для адміністративного персоналу та технічних спеціалістів. Це є помірним показником, який балансує між якістю навчання та фінансовими можливостями підприємства.

Розрахунок економії заробітної плати у зв'язку зі стабілізацією кадрового складу здійснюється за формулою:

$$E_3 = E_4 \times Z_{cp} - \Delta\Phi_{cp} \quad (3.22)$$

де E_4 – економія чисельності працівників (за рахунок зниження плинності), осіб;

Z_{cp} – середньорічна заробітна плата одного працівника, грн;

Φ_{cp} – приріст фонду середньої заробітної плати, пов'язаний із впровадженням заходів, грн.

Стабілізація кадрового складу дозволяє уникнути додаткового найму на тимчасове заміщення працівників, що звільняються. Економія за цим напрямом становить 0,5 особи на рік (округлюючи до однієї особи раз на 2 роки) при середньорічній зарплаті 127 260 грн ($10\,605 \times 12$). Приріст фонду середньої заробітної плати становить 84 000 грн (КРІ-преміювання за рік):

$$E_3 = 0,5 \times 127260 - 84000 = 63630 - 84000 = -20370 \text{ грн}$$

Від'ємне значення означає, що приріст витрат на КРІ-преміювання дещо перевищує економію від стабілізації кадрового складу за рахунок збереження частини посад. Однак цей результат не враховує непрямих ефектів — підвищення продуктивності праці існуючого персоналу та запобігання втраті інституційних знань.

Економія коштів за відрахуваннями єдиного соціального внеску визначається як похідна від економії заробітної плати:

$$E_{cc} = E_z \times \frac{e}{100} \quad (3.23)$$

де e – відрахування у відсотках до фонду заробітної плати (для України $e = 22\%$).

За результатами впровадження програми економія за єдиним соціальним внеском буде обчислена від загальної економії за фондом оплати праці 199 тис. грн (приріст доходу мінус приріст витрат):

$$E_{cc} = 199 \times \frac{22}{100} = 43,8 \text{ тис. грн}$$

Економія єдиного соціального внеску в розмірі 43,8 тис. грн є додатковим джерелом фінансування програми та значно покращує її загальну економічну ефективність.

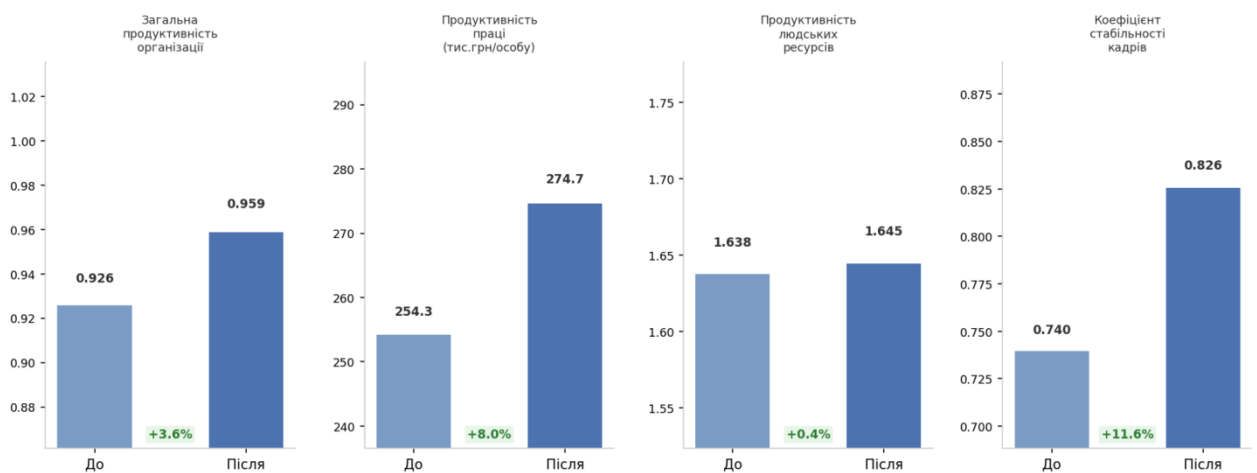


Рис. 3.5. Динаміка ключових показників ефективності системи мотивації ЗАТ «ОДЕСАКОНДИТЕР» до та після впровадження запропонованих заходів

Джерело: побудовано автором за результатами розрахунків

Соціальна складова ефективності проявляється також у зміцненні корпоративної культури підприємства. Програма «Визнання заслуг» та командоутворюючі заходи створюють основу для формування спільних цінностей колективу.

За даними Назаренко Л. М., формування потужного мотиваційного потенціалу організації передбачає інтеграцію класичних мотиваційних

механізмів зі стратегічними програмами розвитку людського капіталу [18, с. 226].

Аналіз ризиків впровадження програми. Незважаючи на високу очікувану ефективність, реалізація програми пов'язана з рядом ризиків, які слід враховувати.

Перший – фінансовий ризик: при погіршенні фінансового стану підприємства може виникнути необхідність скорочення бюджету програми.

Другий – організаційний ризик: відсутність окремої HR-служби ускладнює адміністрування KPI-преміювання та програми навчання.

Третій – ризик опору змінам: персонал, який тривалий час працював у системі без чітких критеріїв оцінки, може сприйняти впровадження KPI.

Зведений аналіз ризиків та заходів їх мінімізації представлений у таблиці 3.6.

Таблиця 3.6

Аналіз ризиків впровадження програми та заходи їх мінімізації

Ризик	Імовірність	Вплив	Рівень ризику	Заходи мінімізації
Скорочення бюджету програми	Середня	Високий	Високий	Поетапне впровадження, пріоритезація заходів з найвищим ROI
Опір змінам з боку персоналу	Висока	Середній	Середній	Інформаційна кампанія, залучення персоналу до розробки KPI
Складність адміністрування	Середня	Середній	Середній	Розробка простих процедур, делегування адміністрування бухгалтеру
Зростання запитів персоналу	Низька	Середній	Низький	Чітке визначення меж програми у нормативних документах
Невідповідність KPI реальним умовам	Середня	Високий	Середній	Пілотний період 3 місяці, перегляд показників за результатами

Джерело: розроблено автором

Аналіз ризиків показує, що жоден з ідентифікованих ризиків не має критичного рівня, що означає принципову реалізованість програми. Найвищий рівень ризику – фінансовий – мінімізується через поетапне впровадження, що дозволяє адаптувати масштаб програми до фактичних фінансових можливостей підприємства.

Принциповою особливістю запропонованої програми є її відповідність концепції сталого розвитку. Інвестиції в персонал розглядаються не як разові витрати, а як довгострокові вкладення в людський капітал, які формують основу для відновлення фінансової стійкості підприємства у середньостроковій перспективі.

За результатами розрахунків, програма забезпечує приріст продуктивності праці на 8%, зниження плинності кадрів удвічі, зростання інтегрального показника ефективності системи мотивації на 79,5% та річний економічний ефект 166,5 тис. грн при терміні окупності 5,3 місяця.

Запропонована програма удосконалення системи мотивації персоналу Закрите Акціонерне Товариство «ОДЕСАКОНДИТЕР» є економічно обґрунтованою та ефективною з точки зору мотивації персоналу.

Вона дозволяє підприємству зробити перший крок до виходу з замкненого кола «збитки - економія на персоналі - демотивація - зниження продуктивності - нові збитки».

Реалізація програми створює передумови для довгострокової трансформації підприємства у напрямку моделі сталого розвитку, в якій людський капітал розглядається як ключовий стратегічний ресурс.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі розроблено комплексну програму удосконалення системи мотивації персоналу ЗАТ «ОДЕСАКОНДИТЕР», що включає сім взаємопов'язаних заходів із загальним бюджетом 269 000 грн (9,2% від річного ФОП).

За результатами SWOT-аналізу (табл. 2.9) встановлено, що підприємство перебуває у зоні поєднання слабких сторін і загроз: відсутність KPI, нерозвинена корпоративна культура та ризик відтоку кадрів. Запропоновані заходи третього розділу — впровадження KPI-преміювання, програми «Визнання заслуг» та навчання персоналу — є прямою управлінською відповіддю на ці слабкості з використанням виявлених можливостей нематеріального стимулювання.

За результатами PESTEL-аналізу (табл. 2.10) найбільш руйнівними є соціальні (–4 бали) та правові (–4 бали) фактори: відтік кадрів за кордон, зміна пріоритетів персоналу в бік безпеки, ризик штрафів за заборгованість зі страхування. Саме тому понад 51% бюджету програми спрямовано на гігієнічні та нематеріальні стимули, а соціальний пакет знижує правові ризики для підприємства.

Таким чином, комплекс заходів третього розділу є логічним продовженням аналітики другого розділу: кожен захід обґрунтований конкретними даними SWOT- і PESTEL-аналізу, що підтверджує системність та практичну доцільність запропонованих рекомендацій.

Розроблена система KPI-преміювання передбачає диференційований підхід для трьох категорій персоналу (адміністративного, технічного та того, що забезпечує орендні відносини) з розміром премій від 10% до 15% від базового окладу.

Інтегральний показник ефективності системи мотивації зростає з 0,484 до 0,869, тобто підприємство переходить від низького до високого рівня ефективності мотиваційної системи. Аналіз ризиків засвідчив відсутність критичних загроз реалізації програми: всі ідентифіковані ризики мають заходи мінімізації.

ВИСНОВКИ

Кваліфікаційна робота бакалавра присвячена дослідженню теоретичних засад і розробці практичних рекомендацій щодо формування ефективної системи мотивації персоналу ЗАТ «ОДЕСАКОНДИТЕР» у контексті системного розвитку підприємства.

У роботі встановлено, що мотивація персоналу є цілісною управлінською системою, яка поєднує матеріальні, нематеріальні, організаційні та соціально-психологічні важелі впливу на трудову поведінку працівників.

Узагальнення наукових підходів показало, що ефективна мотиваційна система має ґрунтуватися на справедливості винагороди, прозорості оцінювання результатів, зв'язку між внеском працівника та винагородою, можливостях професійного розвитку й визнанні трудових досягнень. Аналіз діяльності ЗАТ «ОДЕСАКОНДИТЕР» засвідчив системні проблеми: фінансову нестабільність, зниження середньої заробітної плати, обмеженість матеріального стимулювання, слабкий розвиток нематеріальної мотивації та ризику кадрової нестабільності.

Запропонована програма удосконалення системи мотивації включає КРІ-преміювання, програму «Визнання заслуг», гнучкий графік, навчання та розвиток, соціальний пакет, покращення умов праці й командоутворення. Економічне обґрунтування підтвердило доцільність цих заходів: очікується зростання продуктивності праці, зниження плинності кадрів, покращення рентабельності витрат на персонал і підвищення інтегрального показника ефективності системи мотивації.

Отже, реалізація рекомендацій може стати основою стабілізації кадрової політики та переходу підприємства до більш системної моделі розвитку людського капіталу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гакова М. В. Мотивація персоналу на підприємствах готельно-ресторанного господарства. Сталий розвиток економіки. 2024. № 1(48). С. 344–350. URL: <https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/924>
2. Федоришина Л., Гладун Р., Федоришин Ю. Мотиваційне середовище підприємства: сутність, види та фактори формування. Сталий розвиток економіки. 2024. № 1(48). С. 47–55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-48-07>
3. Козак К. Б., Корсікова Н. М., Петренко Ю. О. Управління мотивацією персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану. Економіка харчової промисловості. 2022. Т. 14. Вип. 4. С. 26–34.
4. Черевань І., Коваленко Ю., Голець С. Мотивація персоналу підприємств: сучасні тренди в умовах воєнного стану. Сталий розвиток економіки. 2024. № 4(51). С. 104–109. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-51-14>
5. Ігнатюк В., Туніна Г. Мотивація персоналу як фактор підвищення ефективності системи управління підприємством. International Science Journal of Management, Economics & Finance. 2023. Vol. 2, No. 1. С. 75–83. DOI: [10.46299/j.isjmef.20230201.08](https://doi.org/10.46299/j.isjmef.20230201.08)
6. Ткаченко К. А., Коптева Г. М. Мотивація та стимулювання праці персоналу в управлінні підприємством. Вісник НТУ «ХПІ» (економічні науки). 2023. № 4.
7. Камишнікова Е., Немашкалова О., Сидоренко О. Соціально відповідальне управління персоналом підприємств в умовах воєнного стану. Сталий розвиток економіки. 2025. № 2(53). С. 155–160.

8. Прохоровська С. А. Мотивація персоналу підприємств в умовах сучасних викликів. Трансформаційна економіка. 2023. № 2(02). С. 45–48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-2-8>

9. Огієнко А. Сталий розвиток підприємства: сутність поняття, перспективи та перешкоди. MODELING THE DEVELOPMENT OF THE ECONOMIC SYSTEMS. 2024. № 3. С. 222–228. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2024-13-31>

10. Харченко Т. Основні аспекти управління соціально-економічним розвитком персоналу підприємства в умовах сталого розвитку. Економіка та суспільство. 2023. № 54. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-55>

11. Мутерко Г. М., Ромашко І. С. Проблеми збереження та розвитку трудового потенціалу в Україні в умовах воєнного стану. Вісник Приазовського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. 2023. № 1(38). С. 21–26.

12. Бондар Т., Краснонос А. Сучасні методи мотивації персоналу. Економіка та суспільство. 2023. № 57. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-114>

13. Черниш І. В., Козик М. В. Сучасні форми і методи мотивації персоналу підприємств сфери послуг. Економіка і регіон. 2021. № 1(80). С. 87–91.

14. Оцінювання моделей мотивації персоналу та їхній вплив на продуктивність командної взаємодії. Збірник наукових праць Державного податкового університету. 2025. DOI: <https://journals.dpu.kyiv.ua/index.php/collectioneconomy/article/view/601>

15. Таранич О., Вишнівська А. Роль системи мотивації у стратегічному розвитку підприємства. Економіка та суспільство. 2023. № 58. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-51>

16. Мотиваційні аспекти ефективної організації праці в умовах цифрової трансформації бізнесу. Актуальні питання економічних наук. 2025. URL: <https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/790>

17. Сайко В. Р., Ільчук П. Г. Дослідження тенденцій розвитку мотивації персоналу: глобальний погляд на практику Японії, Німеччини, Китаю, США та можливості запозичення досвіду для системи управління проєктами в Україні. Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. 2023.

18. Назаренко Л. М. Мотиваційний потенціал управління розвитком людського капіталу організації. Вісник Херсонського національного технічного університету. 2023. № 1(84). С. 225–232.

19. Колесник В. І. Особливості мотивації та стимулювання персоналу промислових підприємств в умовах світової пандемії. Економіка харчової промисловості. 2022. Т. 14. Вип. 1. С. 37–41.

20. Корсікова Н., Кічук Ю., Палієнко Д. Опанування сучасними інструментами тайм-менеджменту як напрям розвитку та мотивації персоналу в нестабільних умовах господарювання. Вчені записки Університету «КРОК». 2025. № 4(80). С. 212–217. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-80-212-217>

21. ESG-орієнтоване стратегічне управління персоналом та ділова репутація: фактори стійкості ІТ-компаній в умовах кадрової кризи. Економіка та суспільство. 2024. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6981>

22. Ведерніков М. Д., Волянська-Савчук Л. В., Зелена М. І., Базалійська Н. П., Чернушкіна О. О. Формування мотивації персоналу підприємства. Сталий розвиток економіки. 2022.

23. Дашко І. М. Мотивація персоналу в системі управління економічною ефективністю трудових ресурсів підприємства. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка. 2021. № 10. С. 22–28. DOI: <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2021.10.3>

24. Костюк К., Шарий В. Система мотивації для збереження персоналу торговельного підприємства. Економіка та суспільство. 2024. № 62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-17>

25. Серeda O. G., Shvets N. M. Aktualni pitannya motivatsii pratsivnykiv v umovakh voennogo stanu. *Yuridичний науковий електронний журнал*. 2023. Вип. 11. С. 229–232.
26. Holer L., Grant A. Чому піраміда Маслоу більше не працює / адапт. пер. В. Курико. *The Ukrainians*. 2019. URL: <https://theukrainians.org/chomu-piramida-maslou-vzhe-ne-pratsyuye/>
27. Мутерко Г. М., Михальов Д. А. Особливості мотивації персоналу підприємства в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. № 60. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3672>
28. Герасименко О. О., Потапенко А. В. Домінанти мотивації персоналу в контексті трансформацій ринку праці України в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023.
29. Замрос М., Кульчицька Л. Формування механізму соціально-економічної мотивації персоналу підприємства. *Таврійський науковий вісник*. Серія: Економіка. 2022. № 13. С. 78–84. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2022.13.9>
30. Клімчук А. О., Михайлов А. М. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 2(02).
31. Сорока В. Вплив динаміки персоналу на результативність діяльності підприємства в контексті антикризового управління. *Сталий розвиток економіки*. 2026. № 1(58). С. 501–508.
32. Шевченко І., Кубіцький С., Кубіцький Ю. Вплив ефективного управління розвитком персоналу на конкурентоспроможність підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. № 62.
33. Впровадження цілей сталого розвитку у бізнес-практику вітчизняних компаній: організаційні та управлінські трансформації. *Сталий розвиток економіки*. 2026. URL: <https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/1703>

34. Телічко Н., Дідур Г., Найда І., Петрів І. Лідерство та мотивація персоналу в контексті організаційної поведінки. Сталий розвиток економіки. 2025. № 5(56). С. 116–123.

35. Лисенко А. В., Леонов М. Г., Діденко А. О. Продуктивність та мотивація праці як чинники економічного розвитку підприємства. Економічний аналіз. 2025. Т. 35. № 1.

ДОДАТКИ

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ
ЕКОНОМІКИ, УПРАВЛІННЯ І БІЗНЕСУ
ім. Г. Е. ВЕЙНШТЕЙНА**



ТЕЗИ

VIII ВСЕУКРАЇНСЬКОЇ СТУДЕНТСЬКОЇ НАУКОВО-ПРАКТИЧНОЇ КОНФЕРЕНЦІЇ «АКТУАЛЬНІ АСПЕКТИ СОЦІАЛЬНО- ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ: ПОГЛЯД МОЛОДІ»

**16 – 17 квітня 2026 р.
м. Одеса**

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Мандровська О.С., здоб. СВО «Бакалавр» ННІЕУІБ

Науковий керівник – д.е.н., доц. Павлова І.О.

Одеський національний технологічний університет, м. Одеса

Мотивація персоналу на більшості вітчизняних підприємств досі зводиться переважно до матеріального стимулювання – заробітної плати, преміальних виплат і надбавок. Така модель була виправданою в умовах стабільного ринку, однак у контексті концепції сталого розвитку, яка передбачає довгострокову орієнтацію на збалансований економічний, соціальний та екологічний результат, однобічне матеріальне стимулювання виявляється недостатнім. Персонал у логіці сталості – це не витратний ресурс, а носій людського капіталу, від якості якого залежить конкурентоспроможність підприємства у горизонті понад одного-двох фінансових циклів.

Заставнюк Л. зазначає, що для переважної більшості підприємств удосконалення системи мотивації персоналу передусім пов'язане з підвищенням ефективності праці, і вже на цій основі – із забезпеченням зростання загальної ефективності підприємства [1]. Ця логіка є справедливою, однак у її класичному трактуванні бракує часового горизонту: ефективність, орієнтована лише на поточний операційний результат, суперечить принципам сталого розвитку, де не менш важливими є накопичення людського капіталу, збереження компетенцій і підтримання лояльності персоналу.

Оксенюк К. зафіксувала, що мотивація є сукупністю внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають персонал до діяльності, задають межі й форми діяльності, надають діяльності спрямованість, орієнтовану на досягнення цілей [2]. Звідси можна зробити висновок, що система мотивації не може бути незмінною: коли цілі підприємства трансформуються під впливом принципів сталості, трансформуватися мають і мотиваційні механізми. Прив'язка преміювання виключно до фінансових КРІ без урахування внеску в розвиток компетенцій, корпоративну культуру чи екологічну відповідальність – це структурна невідповідність між стратегією і кадровою практикою.

Козак К.Б., Корсікова Н.М. та Петренко Ю.О. встановили, що в умовах кризових явищ класичні інструменти матеріальної мотивації поступово втрачають ефективність, натомість зростає значимість психологічної безпеки, стабільності зайнятості та гнучкості робочих умов [3]. Це спостереження має пряме відношення до сталого розвитку: психологічна безпека і стабільність зайнятості – це не другорядні бонуси, а базові умови, без яких будь-яка мотиваційна надбудова залишається декларативною. Якщо підприємство не може гарантувати елементарної передбачуваності для своїх працівників, жодна система нематеріального стимулювання не спрацює.

На основі аналізу досліджень можна виділити три виміри, в межах яких необхідно удосконалювати систему мотивації:

1. Економічний – перегляд структури матеріального стимулювання з прив'язкою частини бонусів до довгострокових показників розвитку, а не лише поточного прибутку.

2. Соціальний – впровадження нематеріальних форм визнання, гнучких умов праці, участі персоналу у прийнятті стратегічних рішень.

3. Ціннісний – формування ідентифікації персоналу з місією підприємства, усвідомлення причетності до суспільно значущої діяльності.

Черевань І., Коваленко Ю. та Голець С. виявили, що підприємства, які зберігають і розвивають нематеріальні форми мотивації – визнання, кар'єрний розвиток, гнучкі форми зайнятості – демонструють вищий рівень утримання кваліфікованих фахівців [4]. Для контексту сталого розвитку це критично важливо: плинність кадрів руйнує організаційну пам'ять підприємства, знецінює інвестиції в навчання та уповільнює нагромадження конкурентних компетенцій. Таким чином, нематеріальна мотивація – це не добродійна практика, а управлінська необхідність із прямим економічним обґрунтуванням.

Камишнікова Е., Немашкалова О. та Сидоренко О. обґрунтували, що мотивація виступає не ізольованим інструментом, а складовою комплексної соціально відповідальної кадрової політики [5]. Автори запропонували такі напрями вдосконалення системи мотивації персоналу:

- формування прозорої системи оцінювання результатів праці як основи справедливого матеріального стимулювання;
- розроблення індивідуальних траєкторій кар'єрного розвитку для ключових категорій персоналу;
- впровадження механізмів психологічної підтримки та корпоративної турботи про ментальне здоров'я;
- залучення працівників до формування стратегічних цілей підприємства.

Практичне вдосконалення системи мотивації має спиратися на аудит наявної кадрової практики, де виявляють розрив між задекларованими стимулами і тим, як їх сприймає персонал. Нерідко підприємства мають формально розроблені положення про преміювання, корпоративні програми навчання та плани кар'єрного розвитку, проте ці інструменти не працюють через відсутність зворотного зв'язку між керівниками і підлеглими. Там, де немає регулярних розмов про результати і цілі, будь-яка система мотивації залишається паперовою.

Окремим напрямом є диференціація мотиваційних підходів залежно від категорій персоналу. Для управлінців першої ланки визначальними мотиваторами є автономія у прийнятті рішень і доступ до навчання, тоді як для виробничого персоналу першочергову роль відіграють стабільність зайнятості та безпека робочого місця. Ця диференціація відповідає логіці сталого розвитку, де соціальний компонент реалізується саме через врахування різномірних потреб різних груп стейкхолдерів, а не через уніфіковане преміювання за єдиною схемою.

Отже, удосконалення системи мотивації персоналу в умовах сталого розвитку передбачає перехід від ситуативного стимулювання до системної

кадрової стратегії, де матеріальні, нематеріальні та ціннісні компоненти взаємно підсилюють один одного. Такий підхід не лише підвищує продуктивність праці у короткостроковому вимірі, а й формує основу організаційної стійкості підприємства у довгостроковій перспективі – що і є ключовим завданням управління в умовах сталого розвитку.

Література:

1. Заставнюк Л. Мотивація персоналу як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. Економіка та суспільство. 2022. Вип. 45. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-54>
2. Оксенюк К. Формування системи мотивації персоналу на підприємстві. Економіка та суспільство. 2022. Вип. 45. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-59>
3. Козак К.Б., Корсікова Н.М., Петренко Ю.О. Управління мотивацією персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану. Економіка харчової промисловості. 2022. Т. 14. Вип. 4. С. 26–34.
4. Черевань І., Коваленко Ю., Голець С. Мотивація персоналу підприємств: сучасні тренди в умовах воєнного стану. Сталий розвиток економіки. 2024. Вип. 4(51). С. 104–109. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-51-14>
5. Камишникова Е., Немашкалова О., Сидоренко О. Соціально відповідальне управління персоналом підприємств в умовах воєнного стану. Сталий розвиток економіки. 2025. Вип. 2(53). С. 155–160.

ДОДАТОК Б

**Витяг з балансу (звіту про фінансовий стан) ЗАТ «ОДЕСАКОНДИТЕР»
за 2023-2024 рр.**

тис. грн

Показник	2023 р.	2024 р.	Зміна
БАЛАНС (активи)	15 233	14 380	-853
Власний капітал	-30 577	-32 167	-1 590
Зареєстрований капітал	10 893	10 893	0
Додатковий капітал	62 916	62 916	0
Непокритий збиток	-110 625	-112 215	-1 590
Поточні зобов'язання	45 810	46 547	+737
Кредиторська заборгованість за товари, роботи	7 028	7 118	+90
Кредиторська заборгованість з бюджетом	5 020	5 141	+121
Кредиторська заборгованість зі страхування	2 758	3 403	+645
Кредиторська заборгованість з оплати праці	982	953	-29
Аванси одержані	4 981	4 632	-349
Поточні забезпечення	15 293	15 552	+259
БАЛАНС (пасиви)	15 233	14 380	-853

\

ДОДАТОК В

**Фінансово-кадрові показники ЗАТ «ОДЕСАКОНДИТЕР», використані у
розрахунках розділу 3**

Показник	2023 р.	2024 р. / база	Після впровадження заходів
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	24	23	23
Середня місячна заробітна плата, грн	12 733	10 605	11 880
Розрахунковий ФОП, тис. грн/рік	3 667,1	2 926,8	3 195,8
Дохід підприємства, тис. грн	6 001	5 850	6 318
Сукупні витрати, тис. грн	н/д	6 320	6 589
Збиток, тис. грн	н/д	1 590	1 121
Продуктивність праці, тис. грн/особу	250,0	254,3	274,7
Коефіцієнт плинності кадрів	0,042	0,043	0,022
Коефіцієнт стабільності кадрів	0,75	0,74	0,826
Витрати на програму мотивації, тис. грн	-	-	269,0
Річний економічний ефект, тис. грн	-	-	166,5
Термін окупності, місяців	-	-	5,3