

**МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВНУТРІШНІХ СПРАВ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ, ПСИХОЛОГІЇ
ТА БЕЗПЕКИ**

Кафедра менеджменту та економічної безпеки

**МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ
ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ**

**кваліфікаційна робота
здобувачки вищої освіти
4 курсу заочної форми навчання
Аліни ГОЛОВАЦЬКОЇ**

Науковий керівник:
доцент, кандидат технічних наук
Галина ЛЕСЬКІВ

Рецензент:
професор, доктор економічних наук
Галина ЛЕВКІВ

**Кваліфікаційна робота допущена до захисту
«___» _____ 2025 р., протокол №_____**

**Завідувач кафедри менеджменту та економічної безпеки
_____ Марта КОПИТКО**

Львів

2025

АНОТАЦІЯ

ГОЛОВАЦЬКА А. Мотивація персоналу як чинник підвищення ефективності системи управління. – Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня «бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». – Львівський державний університет внутрішніх справ, МВС України, Львів, 2025.

У першому розділі кваліфікаційної роботи досліджено теоретичні основи мотивації персоналу на підприємстві. У другому розділі проведений аналіз системи мотивації на підприємстві ТОВ «БУХДОКС» та надані пропозиції щодо покращення мотивації персоналу.

Ключові слова: оцінка персоналу, система управління, персонал, критерії оцінки, методи оцінки.

ABSTRACT

HOLOVACKA A. Personnel motivation as a factor in increasing the efficiency of the management system. - Manuscript.

Research for obtaining a bachelor's degree in the specialty 073 «Management». – Lviv State University of Internal Affairs, Ministry of Internal Affairs of Ukraine, Lviv, 2025.

The first section of the qualification work examines the theoretical foundations of personnel motivation at the enterprise. The second section analyzes the motivation system at the enterprise LLC "BUHDOKS" and provides suggestions for improving personnel motivation.

Keywords: personnel assessment, management system, personnel, assessment criteria, assessment methods.

.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
 РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	7
1.1. Сутність мотивації персоналу як ключового чинника розвитку підприємства.....	7
1.2. Теорії мотивації персоналу.....	11
1.3. Мотивація як функція менеджменту: зарубіжний та вітчизняний досвід	15
Висновки до першого розділу	20
 РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «БУХДОКС».....	22
2.1. Загальна характеристика підприємства	22
2.2. Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства	29
2.3. Аналіз основних показників системи мотивації персоналу на ТОВ «БУХДОКС».....	34
2.4. Пропозиції щодо покращення мотивації персоналу на підприємстві ТОВ «БУХДОКС».....	40
Висновки до другого розділу	44
 ВИСНОВКИ	46
 СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	48
 ДОДАТКИ	54

ВСТУП

Обґрунтування актуальності теми дослідження. Одним із найдієвіших інструментів стимулювання та підтримки високої продуктивності праці є пільги та премії. Вони включають підвищення посадового окладу, виплату премій, надання компенсацій і пільг. Матеріальне заохочення впливає не лише на ефективність роботи, а й сприяє розвитку творчих здібностей особистості та гармонійному зростанню кожного працівника.

Нині ця тема привертає значну увагу, що зумовлено жорсткою конкуренцією між компаніями, перенасиченням ринку товарами в різних сегментах і швидким розвитком науково-технічного прогресу. В сучасних умовах особливо важливо впроваджувати ефективні методи мотивації працівників. Матеріальне стимулювання має бути спрямоване на узгодження інтересів як трудового колективу, так і окремих працівників та структурних підрозділів. Для досягнення найкращих результатів необхідно застосовувати матеріальні стимули, що враховують індивідуальні потреби та прагнення кожного співробітника.

Однак у фінансовій системі компанії премії та бонуси часто виступають неструктурованою і хаотичною частиною бюджету підприємства. Це зумовлено недостатньо чітко визначеною схемою преміювання, відсутністю прозорих правил і критеріїв для їх нарахування. Вирішити цю проблему можна шляхом розроблення єдиного підходу до формування системи заохочення та класифікації стимулів.

Аналіз останніх досліджень за тематикою проблеми. Проблеми мотивації праці та підтримки працівників отримали глибоке висвітлення в соціологічних і економічних дослідженнях учених. Вагомий внесок у розробку теоретичних засад мотивації зробив український дослідник М. Туган-Барановський, який сформулював і обґрунтував чітку класифікацію потреб працівників.

Метою дослідження є вивчення механізмів управління мотивацією персоналу на прикладі ТОВ «БУХДОКС». Для досягнення цієї мети необхідно виконати такі **завдання**:

- узагальнити теоретичні засади мотивації праці;
- проаналізувати основні теорії мотивації персоналу;
- дослідити мотивацію як функцію менеджменту, враховуючи вітчизняний та міжнародний досвід;
- надати загальну характеристику підприємства та оцінити його виробничу діяльність;
- провести аналіз основних зовнішніх факторів мотивації на ТОВ «БУХДОКС»;
- запропонувати заходи щодо покращення умов праці на робочих місцях;
- визначити принципи організації преміювання на основі системи управління результативністю;
- оцінити економічну та соціальну ефективність підвищення рівня мотивації персоналу.

Об'єктом цього дослідження є аналіз взаємовідносин, що виникають у процесі мотивації персоналу на підприємстві.

Предметом роботи виступає сукупність теоретико-методологічних підходів до стимулювання працівників.

Перелік методів дослідження. У дослідженні застосовуються описовий та системний методи.

Інформація про практичне значення роботи, апробацію результатів дослідження (їх впровадження на підприємстві чи організації, участь у науково-практичних конференціях, публікації). Основні положення та практичні результати роботи доповідалися автором і були підтверджені на III Всеукраїнської науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти та молодих учених «Трансформація менеджменту в умовах глобальної макроекономічної нестабільності».

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота включає вступ, два розділи та список використаних джерел.

Обсяг роботи – 54 сторінки, включаючи 7 рисунків та 8 таблиць. Список використаних джерел містить 50 найменувань.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Сутність мотивації персоналу як ключового чинника розвитку підприємства

Сучасні керівники українських підприємств здебільшого зосереджені на досягненні основних цілей господарської діяльності, зокрема отриманні прибутку та розширенні виробництва. Однак ці процеси часто реалізуються переважно екстенсивним шляхом, а не за рахунок підвищення ефективності використання ресурсів.

На сьогодні особливо важливо розуміти, що інтенсивний розвиток підприємства забезпечується інноваційними підходами до управління ресурсами, підвищенням продуктивності та їх раціональним використанням. Значною мірою це залежить від кваліфікації персоналу, його знань, навичок та розуміння необхідних умов для особистого та професійного розвитку. Ефективна мотивація працівників ґрунтується на їхньому досвіді, рівні освіти та можливостях навчання. Саме це дозволяє досягти бажаного рівня доходу та сприяє загальному успіху підприємства.

Однак, заощаджуючи на підвищенні заробітної плати та скорочуючи витрати на оплату праці з метою зниження собівартості продукції (послуг) і встановлення конкурентоспроможної ціни, керівники підприємств не мотивують працівників до підвищення кваліфікації, зростання продуктивності та ефективного використання ресурсів. У таких умовах досягти інтенсивного розвитку та стабільного функціонування підприємства стає неможливо. У результаті єдиним шляхом залишається не якісний розвиток, а розширення діяльності за екстенсивним підходом.

Таким чином, як міжнародна практика розвинених країн, так і сучасні наукові дослідження підтверджують, що людські ресурси є одним із

найцінніших активів підприємства, навіть у порівнянні з матеріальними та нематеріальними ресурсами. Водночас у багатьох випадках відсутнє чітке розуміння, як ефективно використовувати цей потенціал.

Більшість керівників українських підприємств прагнуть досягти розвитку, застосовуючи методи «батога» або «пряника», намагаючись задовольнити вимоги працівників лише через ці підходи. Попри це, багато компаній переглядають свої мотиваційні стратегії, поступово переходячи від примусових методів управління до більш заохочувальних систем стимулювання.

Рівень якості товарів і послуг, які підприємство пропонує на ринку, безпосередньо залежить від рівня винагороди працівників. Якщо система матеріального стимулювання є неконкурентоспроможною, продукція та послуги підприємства також втрачають свою конкурентоспроможність.

Однією з найактуальніших проблем у сфері наукових досліджень мотивації є неоднозначність її трактування та розробки. Питання про те, як визначати поняття «мотивація», з якою метою вона використовується та як впливає на досягнення результатів, залишається відкритим. Виходячи з цього, важливим завданням є уточнення поняття «мотивація персоналу», яке можна розглядати як із матеріальної, так і з процесуальної точки зору.

З позиції змістовних теорій мотивація полягає у створенні ефективної системи стимулів, що сприяє розвитку підприємства та задовольняє як особисті потреби працівників, так і колективні інтереси.

Згідно з процедурними теоріями мотивація спрямована на вдосконалення організаційних підходів на підприємстві шляхом стимулювання якісного виконання функціональних обов'язків. Це дає змогу співробітникам отримувати справедливу винагороду за свою роботу та послуги. Головна мета мотиваційного процесу – не лише забезпечити працівникам гідний рівень життя, а й сприяти ефективному розвитку підприємства.

Як зазначають дослідники, мотивація та стимулювання мають взаємозв'язок, хоча їхні цілі можуть відрізнятися: мотивація спрямована на внутрішнє прагнення людини змінити ситуацію, тоді як стимулювання здійснюється через зовнішній вплив. Водночас ефективність досягається лише при їхньому комплексному поєднанні.

Мотивацію можна розглядати не лише як сукупність мотивів до діяльності, але й як процес, що формується під впливом різних факторів, зокрема стимулів. Саме поєднання внутрішніх мотивів і зовнішніх стимулів дозволяє досягти бажаного результату. Цей механізм включає два ключові елементи: спочатку формування мотивації, а потім її підтримка через цілеспрямоване управління.

Сучасні економісти довели, що стимулювання є не тільки ефективним інструментом розвитку мотивації, а й важливим зовнішнім фактором, що сприяє задоволенню потреб персоналу.

Окрім цього, варто звернути увагу на думку В. М. Гриньової [9], яка зазначає: «Процес стимулювання здебільшого спрямований на задоволення матеріальних потреб персоналу, а також на розвиток мотивації через соціальні або моральні фактори». Однак таке твердження не є цілком коректним, зважаючи на різноманітність типів мотивації.

При розгляді існуючих підходів до визначення та класифікації мотивації важливо дослідити їхню наукову обґрунтованість і практичне застосування. Однак варто зазначити, що ці підходи не завжди можуть бути використані безпосередньо на підприємствах без адаптації до конкретних умов.

На мою думку, визначення поняття «мотивація персоналу» з урахуванням змістовних і процесуальних теорій повинно базуватися на комплексному підході. Методологія класифікації різних видів мотивації має враховувати ці теорії, а також дослідження сучасних учених, що вивчали цю тему. Види мотивації персоналу представлені на рисунку 1.1.

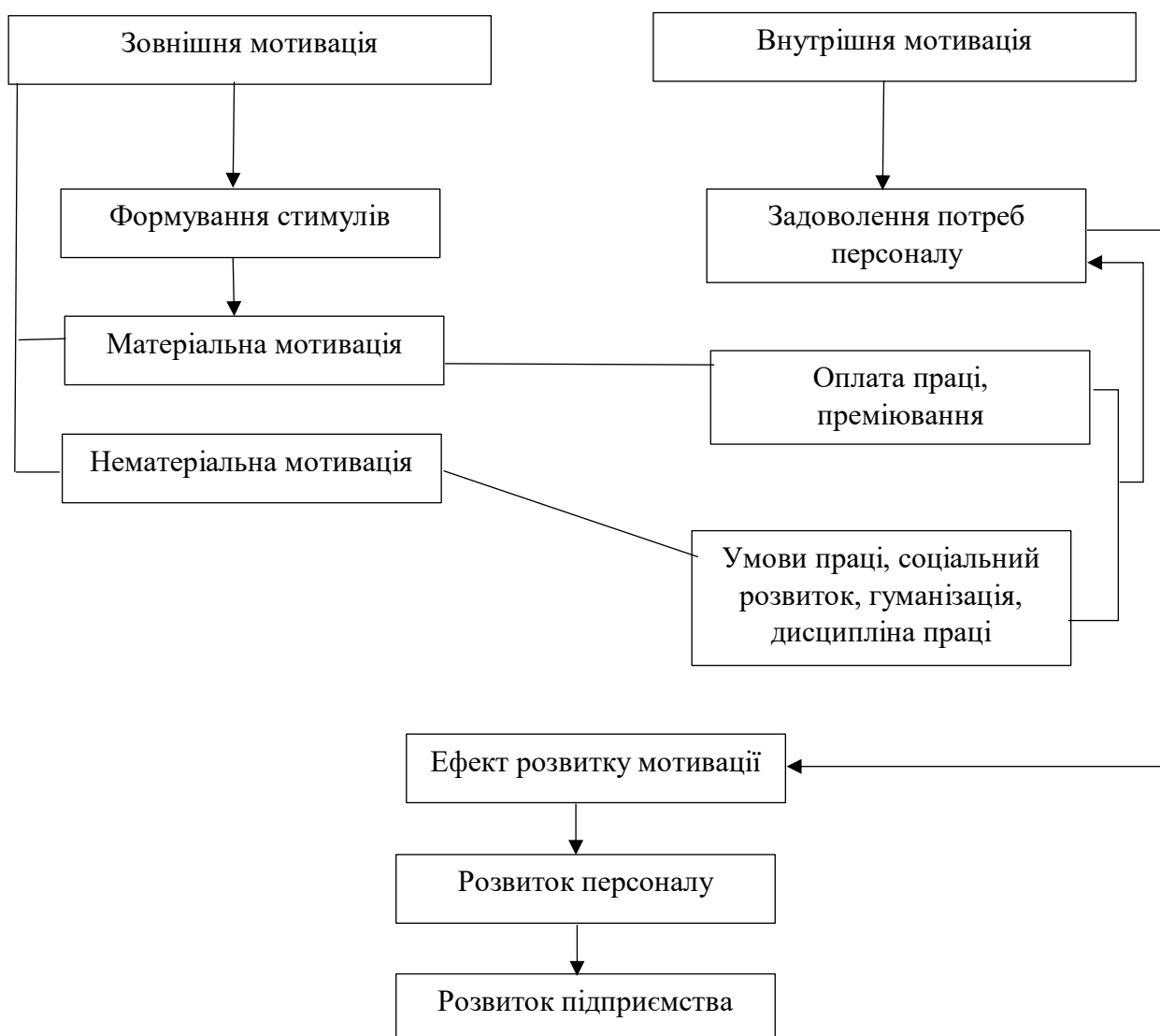


Рис. 1.1. Класифікація видів мотивації для управління підприємством на основі розвитку мотивації персоналу [10]

Розвиток підприємства безпосередньо залежить від рівня мотивації його працівників, які орієнтовані на досягнення поставлених цілей. Їхні потреби можуть задовольнятися як за допомогою нематеріальної мотивації, так і через відповідні форми стимулювання.

Зовнішня мотивація відіграє роль інструменту впливу на персонал шляхом створення та впровадження стимулів, тоді як внутрішня мотивація забезпечує задоволення особистих потреб працівників, сприяючи підвищенню їхньої ефективності та зацікавленості в роботі.

Отже, за результатами проведених досліджень можна зробити такі висновки:

- мотивація персоналу відіграє ключову роль у забезпеченні балансу між управлінням та розвитком як працівників, так і підприємства загалом;
- особиста мотивація сприяє гармонійному поєднанню процесів управління персоналом і розвитку організації, що безпосередньо впливає на успішність бізнесу;
- ефективність управління залежить від системи розвитку, яка стимулює персонал до професійного зростання та сприяє загальному прогресу підприємства. Для цього необхідно впроваджувати єдину систему мотивації, що включає всі необхідні елементи для підтримки бізнес-процесів;
- оптимальне поєднання матеріальної та нематеріальної мотивації сприяє розвитку як загальної мотиваційної системи, так і особистих стимулів співробітників. Головною метою є вибір ефективних методів заохочення та навчання, які допоможуть розвивати внутрішню мотивацію, підвищувати продуктивність працівників і водночас задовольняти потреби підприємства.

1.2. Теорії мотивації персоналу

Сучасні теорії мотивації надають менеджерам ефективні інструменти для підвищення продуктивності та задоволення працівників, що безпосередньо сприяє досягненню стратегічних цілей організації. Вони дозволяють краще розуміти, що спонукає людей до праці, і допомагають створювати ефективні системи мотивації.

Мотивація — це внутрішні спонукання, які стимулюють людину до виконання певних дій. Ця концепція лежить в основі різних мотиваційних систем, що використовуються в бізнесі для збільшення ефективності праці та зниження витрат компанії. Сьогодні існує понад 300 різних теорій мотивації. За словами І. В. Черниша та М. В. Козика, найбільш детально і точно

розкривають чинники мотивації теорії, такі як піраміда потреб Абрахама Маслоу, модель Фредеріка Герцберга, а також теорії «Х», «Y» та «Z», що аналізують психологію мотивації працівників з точки зору управління людськими ресурсами [44].

Однією з основних теорій мотивації є теорія потреб Абрахама Маслоу. Згідно з цією теорією, людські потреби організовані в ієрархічному порядку, починаючи від базових фізіологічних потреб і завершуючи потребою в самореалізації. У сфері управління персоналом ця теорія допомагає визначити, які саме потреби працівників необхідно задовольнити, щоб підвищити їхню ефективність і сприяти кращому виконанню обов'язків.

Іншою значущою теорією є теорія «Х» і «Y» Дугласа МакГрегора. Теорія Х стверджує, що більшість людей не любить працювати і природно відчужені від роботи, тому потребують постійного контролю. Натомість теорія Y припускає, що працівники можуть бути самостійно мотивованими та здатними до саморегуляції, якщо їм надані відповідні умови. Менеджери можуть використовувати ці теорії для адаптації свого стилю управління в залежності від особливостей конкретного колективу.

Актуальною в умовах сучасного функціонування є теорія очікувань Віктора Врума, яка стверджує, що людина буде мотивована досягти певної мети, якщо вона вірить, що це можливе, що вона зможе отримати необхідні ресурси, а досягнення мети принесе їй значущу винагороду. Менеджери можуть застосовувати цю теорію для створення ефективних систем стимулювання та заохочення працівників. Винагороди можуть бути як матеріальними, так і нематеріальними [35].

Для того щоб мотивувати працівників, менеджери повинні забезпечити, аби винагороди, які вони пропонують, відповідали бажанням працівників і були тісно пов'язані з їхньою роботою. Наприклад, якщо працівники прагнуть до визнання, менеджери можуть розробити систему, що передбачає відзначення досягнень.

Ще однією важливою сучасною теорією мотивації є теорія справедливості, яка стверджує, що люди працюють для того, щоб отримати справедливу винагороду за свої зусилля. Справедливість визначається як баланс між винагородою працівника та його внеском у роботу. Для того, щоб ефективно мотивувати працівників, менеджери повинні забезпечити справедливість винагород. Наприклад, коли працівники з однаковим рівнем внеску отримують різні винагороди, це може негативно вплинути на їхню мотивацію.

Крім того, сучасні теорії мотивації підкреслюють важливість таких аспектів, як самодетермінація і самоактуалізація. Люди прагнуть, щоб їхня робота була самодостатньою, дозволяла реалізувати свій потенціал і приносила відчуття сенсу.

Щоб мотивувати співробітників, керівники мають створювати умови, які сприяють їхній самостійності, професійному розвитку та усвідомленню значущості своєї роботи. Зокрема, це може включати залучення працівників до процесу ухвалення рішень, надання можливостей для навчання та формування сприятливої атмосфери в колективі.

Сучасні мотиваційні підходи наголошують на важливості визнання заслуг і заохочення працівників. Відповідно до теорії Фредеріка Герцберга про референтне значення зацікавленості, фактори, що сприяють задоволенню від роботи, відрізняються від тих, що викликають невдоволення. Визнання досягнень співробітників і можливості для їхнього кар'єрного зростання можуть стати ефективними засобами мотивації [2].

Таким чином, застосування сучасних мотиваційних теорій у сфері управління персоналом дає змогу керівникам створювати дієві системи стимулювання, які сприяють зростанню продуктивності, підвищенню задоволеності роботою та зміцненню лояльності співробітників.

Наприклад, застосування теорії очікувань дає змогу керівникам гарантувати, що запропоновані винагороди є бажаними для працівників і

безпосередньо пов'язані з їхньою діяльністю. Справедлива система заохочень підвищує задоволеність співробітників.

Використання теорій самодетермінації та самоактуалізації допомагає створювати умови, що сприяють автономності працівників, їхньому професійному розвитку та усвідомленню значущості своєї роботи. Це, своєю чергою, підвищує мотивацію, задоволеність працею та лояльність до компанії [47].

Розглянемо приклади впровадження сучасних мотиваційних підходів у провідних світових компаніях (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Практичний досвід застосування сучасних теорій мотивацій [38]

Назва теорії	Компанія	Приклад застосування	Характеристика
Теорія очікувань	Google	Система премій, яка пов'язує винагороду з досягненням конкретних результатів	Винагорода повинна бути бажаною для працівників і пов'язаною з їхньою роботою
Теорія справедливості	Apple	Система оцінювання ефективності, що передбачає порівняння винагороди з вкладом у роботу	Винагорода має бути справедливою: її співвідношення з внеском працівника має бути аналогічним до інших працівників
Теорія самодетермінації	H&M	Культура, що надає працівникам можливість брати участь у прийнятті рішень, навчанні та розвитку	Працівники прагнуть, щоб їхня робота була самододільною, сприяла розвитку та надавала сенс
Теорія самоактуалізації	Netflix	Культура, що заохочує відповідальність, розвиток здібностей і досягнення високих результатів	Люди прагнуть до самовдосконалення та реалізації власного потенціалу

Компанія Google є успішним прикладом застосування теорії очікувань, використовуючи систему премій, яка на пряму залежить від досягнутих результатів. Зокрема, працівники отримують винагороду за впровадження нових функцій, що сприяють зростанню кількості користувачів.

Apple впроваджує систему оцінювання ефективності, яка базується на порівнянні винагороди з внеском працівників у роботу. Наприклад, співробітники, які демонструють високі результати, отримують вищу оплату праці. Це відображає принципи теорії справедливості.

У компанії H&M створено культуру, що сприяє залученню працівників до процесу прийняття рішень, професійного розвитку та навчання. Зокрема, вони можуть брати участь у створенні нових продуктів і послуг. Це є прикладом реалізації теорії самодетермінації.

Netflix підтримує корпоративну культуру, що заохочує відповідальність, розвиток навичок і досягнення високих результатів. Наприклад, працівники мають можливість самостійно визначати свій робочий графік. Це демонструє застосування теорії самоактуалізації.

Отже, впровадження сучасних мотиваційних теорій у менеджмент персоналу є важливим чинником успішної роботи організації. Гнучке використання мотиваційних підходів відповідно до особливостей колективу, забезпечення можливостей для професійного та особистісного розвитку, а також врахування індивідуальних потреб працівників сприяють ефективному управлінню людським капіталом і досягненню стратегічних цілей компанії.

1.3. Мотивація як функція менеджменту: зарубіжний та вітчизняний досвід

Серед різних систем мотивації праці, характерних для ринкової економіки більшості промислово розвинених країн, можна виокремити найбільш поширені японо-американські моделі. Однак спектр мотиваційних

систем є значно ширшим і включає також французьку, англійську, німецьку та шведську моделі.

Японська модель мотивації праці вирізняється пріоритетним зростанням продуктивності праці порівняно із заробітною платою, що впливає на рівень життя населення. Державний контроль за майновою нерівністю не розглядається як основний механізм стимулювання підприємницької діяльності, а виконує лише допоміжну функцію. Успішне впровадження цієї моделі можливе за умов високого рівня національної самосвідомості серед громадян, а також їхньої готовності до певних матеріальних поступок заради загального добробуту та економічної стабільності країни.

Гнучка система стимулювання праці, яка широко застосовується японськими компаніями, відрізняється від підходів, що використовуються в інших промислово розвинених країнах. Вона ґрунтується на трьох основних чинниках: професійних навичках, віці та досвіді роботи. Заробітна плата встановлюється для працівників різних рівнів – від робітників і інженерів до менеджерів середньої ланки. Посадовий оклад, який є умовно-постійною частиною заробітної плати, формується з трьох компонентів: доплат за вік, стаж роботи та рівень кваліфікації [36].

Американська модель мотивації праці базується на комплексному стимулюванні підприємницької діяльності та заохоченні фінансового зростання найактивніших представників суспільства. В її основі лежить всебічна підтримка підприємництва та створення сприятливих умов для економічного збагачення найініціативніших громадян. Ця модель тісно пов'язана із соціокультурними особливостями США, де значна увага приділяється індивідуальному успіху та досягненню високого рівня добробуту.

Основою трудової мотивації в США є система оплати праці, яка відіграє ключову роль у стимулюванні працівників. Одним із найпоширеніших підходів є удосконалена погодинна система оплати, що включає уніфіковані завдання та додаткові бонуси.

Найбільш розповсюдженою формою оплати як для основних, так і для допоміжних працівників є змішана система, яка поєднує елементи відрядної та погодинної оплати. Сьогодні денний заробіток працівника визначається множенням погодинної тарифної ставки на фактично відпрацьовані години. Якщо працівник не виконує денну норму у натуральному вимірі, його робота може бути призупинена до її виконання. У такій системі премії не включаються до базового окладу, оскільки вони вже враховані у високій тарифній ставці.

Головною перевагою цієї системи є її простота у розрахунку та плануванні витрат на заробітну плату. Більшість компаній у США, а також у інших країнах, застосовують моделі, які поєднують основну оплату з бонусами, що дозволяє ефективніше мотивувати персонал [1].

Французька модель мотивації праці відзначається використанням широкого спектра економічних інструментів, зокрема стратегічного планування, стимулювання конкуренції та гнучкої системи оподаткування. Однією з її ключових особливостей є інтеграція стратегічних планів у ринковий механізм. Конкуренція виступає основним чинником ринкових відносин, безпосередньо впливаючи на якість продукції та рівень задоволення споживчого попиту. Крім того, вона сприяє зниженню собівартості товарів.

Політика оплати праці у французьких компаніях базується на двох основних тенденціях: індивідуалізації заробітної плати залежно від вартості життя та персоналізації винагороди. Індекси цін на споживчі товари враховуються при розрахунку зарплати майже на всіх великих підприємствах і контролюються профспілками. Французький принцип індивідуального стимулювання передбачає визначення рівня оплати з урахуванням професійної кваліфікації, якості та продуктивності роботи. Додатковими факторами можуть бути кількість запропонованих працівником раціоналізаторських рішень та рівень його мобільності протягом кар'єри.

Французька модель мотивації праці має низку переваг, зокрема значний стимулюючий вплив на якість та продуктивність, а також механізм

саморегулювання фонду оплати праці. Це пояснюється тим, що в періоди економічних труднощів розмір фонду заробітної плати автоматично коригується, що дозволяє компаніям гнучко адаптуватися до змін у економіці без серйозних фінансових потрясінь. Крім того, ця модель спрямована на підвищення обізнаності працівників щодо економічного стану підприємства.

Німецька модель мотивації праці ґрунтується на принципі, що в її центрі перебуває особистість із власними інтересами, яка водночас усвідомлює свою соціальну відповідальність. Вона підкреслює важливість балансу між особистими прагненнями працівника та його зобов'язаннями перед суспільством, що сприяє формуванню відповідального підходу до праці та високого рівня професійної самореалізації.

Шведська модель трудової мотивації базується на потужній соціальній політиці, основною метою якої є скорочення майнової нерівності через перерозподіл національного доходу на користь менш забезпечених верств населення. Ця стратегія активно впроваджується ще з 1950-х років завдяки зусиллям шведських профспілок.

Одним із ключових принципів цієї моделі є концепція «солідарної заробітної плати», що передбачає рівну оплату за однакову працю та поступове скорочення розриву між найнижчими та найвищими зарплатами під час перегляду трудових контрактів. Це дозволяє створити більш справедливу систему оплати праці та сприяє економічній стабільності всередині країни.

Аналізуючи найпоширеніші зарубіжні моделі мотивації, можна виявити як спільні риси, так і суттєві відмінності. Водночас усі вони сприяють підвищенню ефективності та економічному розвитку країн, де застосовуються. Основним об'єднувальним фактором є саме їхня результативність. Детальніший огляд зарубіжних моделей мотивації праці представлений у таблиці 1.2.

Повне копіювання будь-якої зарубіжної моделі мотивації праці в Україні є неможливим. Проте серед найбільш адаптованих до вітчизняних умов можна виділити американську, британську та французьку моделі. Вони

відзначаються широким спектром мотиваційних інструментів і відносною простотою у впровадженні.

Таблиця 1.2

Особливості формування систем мотивації працівників у зарубіжних країнах [1]

Держава	Ключові чинники мотивації праці	Особливості мотиваційної системи
Японія	Професійна майстерність, вік, стаж, результати роботи	Довічне працевлаштування, одноразова виплата при виході на пенсію
США	Підтримка підприємницької ініціативи, якість виконання роботи, висока кваліфікація	Поєднання відрядної та погодинної оплати, участь у прибутку, технічні надбавки, премії за безаварійну роботу, система подвійних ставок
Франція	Рівень кваліфікації, якість роботи, кількість раціоналізаторських пропозицій, мобільність працівників	Індивідуальний підхід до зарплати, система бальної оцінки продуктивності, додаткові стимули (допомога у вихованні дітей, надання автомобіля, соціальне забезпечення)
Німеччина	Якість	Заохочення продуктивності праці, соціальний захист
Швеція	Солідарна система оплати праці	Гнучка податкова система та пільги, потужна соціальна політика

Застосування елементів американської моделі сприятиме підвищенню якості роботи, зростанню продуктивності та збільшенню обсягів виробництва. Використання її принципів дозволить покращити професійний рівень працівників, підвищити ефективність їхньої діяльності, оптимізувати витрати на виробництво та збільшити випуск продукції більш ніж на 20% на рік. Однак не всі українські підприємства зможуть реалізувати цю модель, оскільки її впровадження передбачає регулярне навчання персоналу та підвищення кваліфікації, що є складним завданням для малого бізнесу.

Англійська модель демонструє, що зростання зацікавленості працівників у результатах власної діяльності позитивно впливає на

продуктивність і якість роботи. Водночас можуть виникнути труднощі з оцінкою внеску кожного працівника, особливо якщо мова йде не про промислові підприємства. Крім того, не всі співробітники матимуть можливість інвестувати в цінні папери компанії.

В Україні аналіз соціально-економічних показників та чинників дає змогу сформулювати уявлення про систему мотивації праці. Водночас низький рівень реальної заробітної плати зумовлений не лише її фактичним розміром, а й зміною ціннісних орієнтацій у мотиваційній структурі працівників. Жодна із сучасних моделей мотивації праці не може бути застосована в Україні в чистому вигляді.

З огляду на це, при розробці системи мотивації важливо враховувати специфіку ринку та адаптувати підхід до реальних умов, а не механічно копіювати чужі моделі. Це дасть змогу ефективніше реагувати на унікальні особливості робочого середовища.

Висновки до першого розділу

У першому розділі кваліфікаційної роботи досліджено теоретичні засади мотивації персоналу як важливого чинника ефективного розвитку підприємства.

Мотивація персоналу відіграє вирішальну роль у забезпеченні продуктивності, підвищенні ефективності працівників та досягненні стратегічних цілей підприємства. Ефективна мотиваційна система сприяє формуванню лояльності персоналу, підвищенню його зацікавленості у кінцевих результатах діяльності та створенню позитивного робочого середовища.

Розглянуті теорії мотивації дозволяють зрозуміти природу трудової активності та визначити основні фактори, що впливають на поведінку працівників. Класичні та сучасні концепції мотивації дають змогу адаптувати

управлінські підходи відповідно до потреб персоналу та стратегічних завдань підприємства.

Аналіз світового та вітчизняного досвіду управління мотивацією показав, що ефективне використання мотиваційних механізмів є одним із ключових факторів конкурентоспроможності підприємств. Поєднання зарубіжних практик з національними особливостями дозволяє створювати дієві системи стимулювання персоналу, що забезпечують його професійний розвиток та підвищення продуктивності праці.

Отже, мотивація персоналу є важливою функцією управління, яка безпосередньо впливає на ефективність роботи підприємства, його стійкість та динаміку розвитку.

Поєднання світового досвіду з національними особливостями управління дозволяє формувати ефективні мотиваційні системи, що сприяють підвищенню конкурентоспроможності підприємств.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «БУХДОКС»

2.1. Загальна характеристика підприємства

Основний напрямок діяльності товариства – це надання професійних бухгалтерських та юридичних послуг. Фахівці компанії забезпечують комплексний супровід у сфері бухгалтерського, фінансового, податкового та кадрового обліку для підприємств, які діють як у Львівській області, так і за її межами. Ці послуги є критично важливими для стабільної роботи бізнесу в умовах сучасної економіки.

ТОВ «БУХДОКС» пропонує широкий спектр послуг, зокрема:

- реєстрація фінансових операцій: детальний облік закупівель, продажів та залишків грошових коштів;
- формування періодичної фінансової звітності: аналіз доходів та витрат, регулярний підрахунок прибутків чи збитків;
- річний бухгалтерський облік: інвентаризація, розрахунок амортизації, коригування витрат на майбутні періоди, визначення безнадійних боргів;
- складання фінансових документів: підготовка Балансу та Звіту про фінансові результати;
- підготовка податкових декларацій: для фізичних та юридичних осіб;
- складський облік: контроль та управління запасами.

ТОВ «БУХДОКС» здійснює підготовку фінансової звітності, консультує клієнтів з питань бухгалтерського та податкового обліку, а також надає підтримку організаціям під час податкових перевірок. Діяльність компанії базується на обліковій політиці, яка розроблена з урахуванням чинного законодавства. У цій політиці акцент зроблено на тих аспектах, які можуть мати неоднозначне тлумачення у правових нормах, що дозволяє компанії уникати суперечностей у роботі та ефективно підтримувати своїх клієнтів.

Для більшої об'єктивності було проведено аналіз видів послуг, що надаються ТОВ «БУХДОКС», і визначено їх популярність серед клієнтів. Цей аналіз дозволив оцінити попит на різні послуги у розрізі загальної кількості клієнтів компанії (див. рис. 2.1).

Такий підхід допомагає виявити основні напрямки діяльності, які найбільше відповідають потребам ринку, та визначити потенційні точки зростання для компанії.



Рис. 2.1. Види і обсяги послуг, які надає ТОВ «БУХДОКС» клієнтам за січень – жовтень 2024 року

Джерело: сформовано на основі даних ТОВ «БУХДОКС»

Як свідчать дані наведеного рисунка, найбільшу частку послуг, які надає ТОВ «БУХДОКС», становлять послуги із зовнішнього обліку юридичних осіб — 34,0%. До цієї категорії входять підприємства, які замовляють такі послуги, як введення первинної документації в програму 1С: Підприємство, розрахунок заробітної плати, сплата податків і зборів, а також подання звітності до податкових органів і Державної служби статистики.

Другою важливою категорією клієнтів компанії є фізичні особи-підприємці (ФОП). Для цієї групи здійснюється щомісячна або поквартальна сплата податків, подається звітність, а за потреби формуються рахунки-фактури, видаткові накладні та акти надання послуг.

Ці групи клієнтів формують основну базу замовників компанії, що підкреслює важливість її послуг у сучасному бізнес-середовищі.

Найприбутковішим напрямком бухгалтерських послуг у діяльності товариства є ведення зовнішнього та внутрішнього обліку. Ці послуги включають проведення інвентаризації сировини та матеріалів, контроль за виконанням фінансових зобов'язань клієнтів, що виникають у процесі їхньої господарської діяльності, а також моніторинг дебіторської та кредиторської заборгованості.

Інші види послуг, надані ТОВ «БУХДОКС», також користуються попитом серед клієнтів, однак їх частка в загальному обсязі послуг є меншою порівняно з основним напрямком.

Українські підприємства, здійснюючи господарську діяльність, потребують високоякісних бухгалтерських послуг. У сучасних умовах глобалізації та зростання популярності аутсорсингу малі та середні компанії все частіше звертаються до бухгалтерських фірм. Це дозволяє їм ефективно організувати фінансову діяльність та оптимізувати витрати, зокрема зменшити витрати на утримання штатного персоналу бухгалтерії.

Такий підхід сприяє підвищенню ефективності бізнесу, дозволяючи підприємствам зосередитися на своїх основних напрямках діяльності.

У взаємодії між клієнтом і аутсорсинговою компанією, такою як ТОВ «БУХДОКС», встановлюються договірні зобов'язання, які повинні виконуватися в повному обсязі. Їх дотримання підтверджується відповідними первинними документами, які слугують основою для бухгалтерських записів і фіксують фактично проведені господарські операції.

До основних первинних документів, які використовує ТОВ «БУХДОКС» для підтвердження виконання послуг, належать:

- договір про надання бухгалтерських послуг — ключовий юридичний документ, що регулює взаємовідносини між клієнтом і компанією. На основі цього договору визначаються обсяги послуг, умови співпраці та фінансові зобов'язання;

- акт здачі-прийняття виконаних робіт і послуг — документ, який підтверджує факт отримання клієнтом обумовлених послуг за визначений період. В акті також зазначається вартість виконаних робіт, яку клієнт зобов'язаний сплатити на рахунок ТОВ «БУХДОКС», згідно з умовами договору.

Ці документи забезпечують прозорість взаємодії та гарантують дотримання договірних умов.

У договорі про надання бухгалтерських послуг обов'язково повинні бути визначені основні його положення (рис. 2.2).

Ці елементи забезпечують чітке розуміння прав і обов'язків сторін та сприяють успішній співпраці.

Варто зазначити, що у разі правильного складання договору про надання бухгалтерських послуг, ТОВ «БУХДОКС» бере на себе відповідальність за всі штрафи та пені, а також зобов'язується власним коштом виправити помилки та внести необхідні зміни в бухгалтерському обліку та звітності замовника. Винятком є ситуації, що виникають через несвоєчасне, недостовірне або неповне надання інформації самим Замовником.

Ця умова гарантує якість виконання послуг та знижує ризики для клієнта при взаємодії з компанією.

Аналіз договору про надання бухгалтерських послуг, який укладає ТОВ «БУХДОКС» (Додаток А) зі своїми клієнтами, свідчить про те, що товариство здатне надавати широкий спектр послуг, що виходить за межі традиційного бухгалтерського обліку. Окрім бухгалтерських операцій, договір передбачає можливість надання послуг із корпоративних фінансів, управлінського обліку, консультацій, а також допомоги у процесах реструктуризації або ліквідації бізнесу.

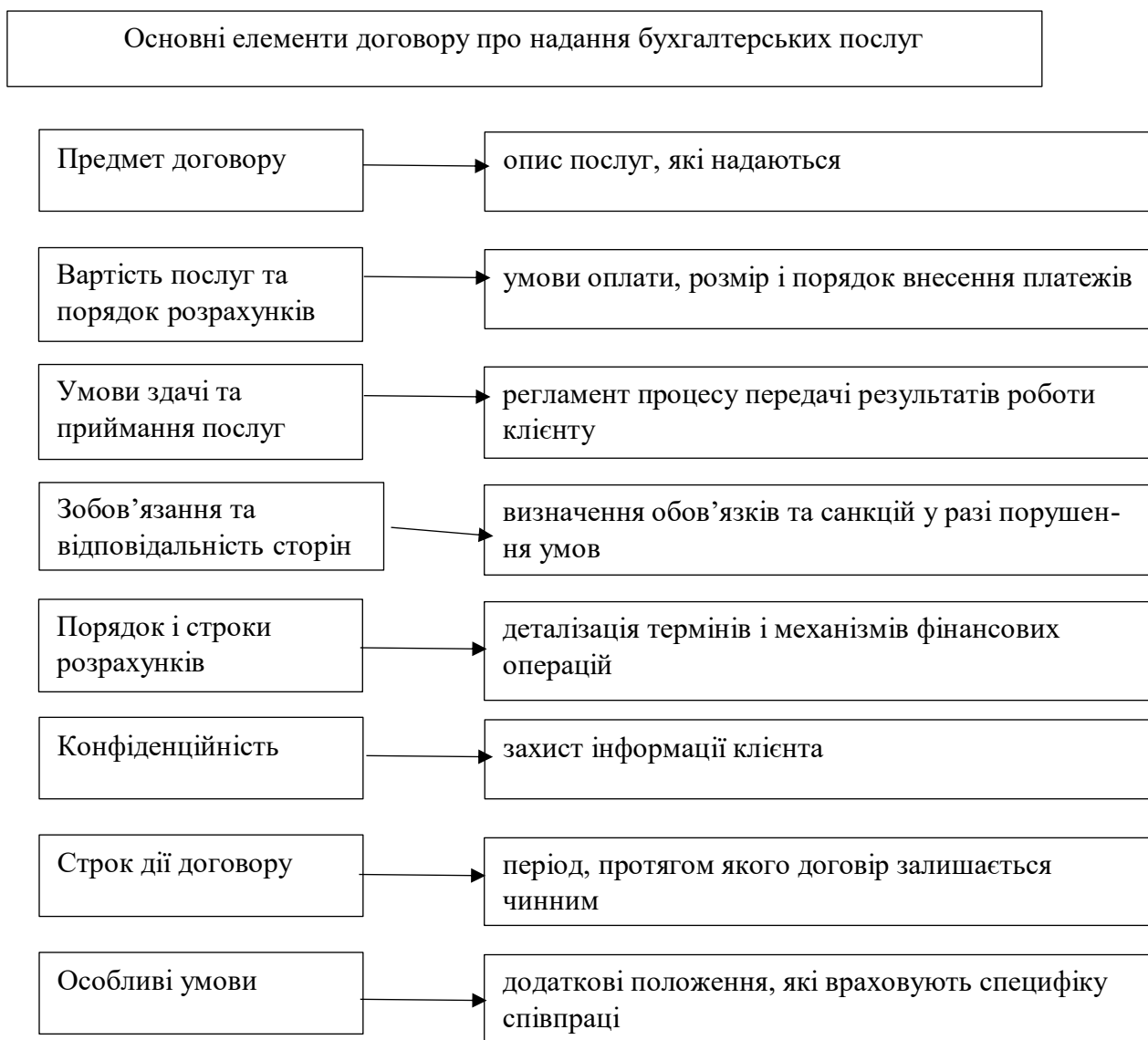


Рис. 2.2. Основні елементи договору про надання бухгалтерських послуг ТОВ «БУХДОКС»

Джерело: сформовано на основі даних ТОВ «БУХДОКС»

Різноманітність послуг дозволяє враховувати індивідуальні потреби кожного клієнта. Вартість послуг визначається для кожного замовника окремо, залежно від обсягу роботи та часу, необхідного для її виконання.

Організаційна структура підприємства наведена на рис. 2.3.

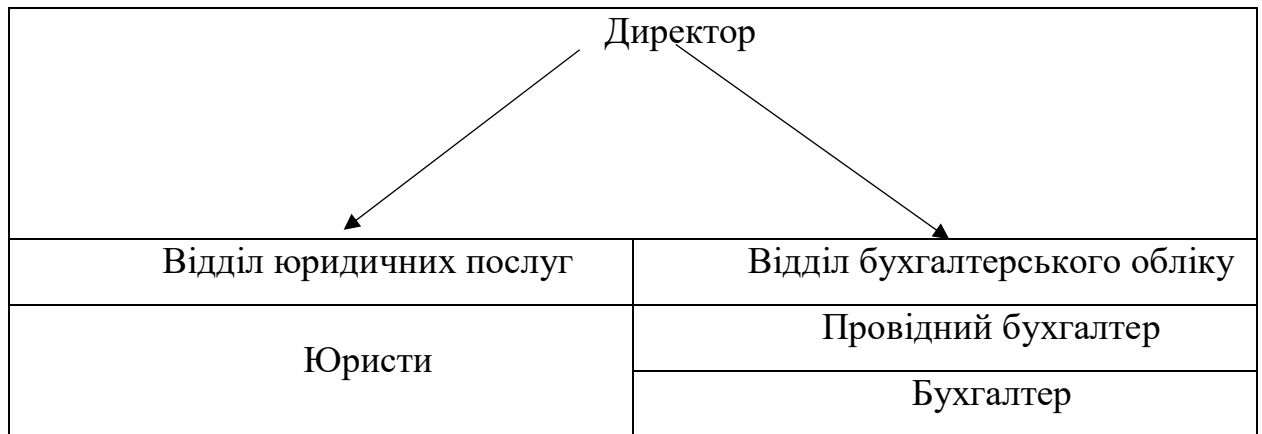


Рис. 2.3. Організаційна структура «БУХДОКС»

Джерело: сформовано на основі даних ТОВ «БУХДОКС»

На основі організаційної структури можемо визначити сильні та слабкі сторони, які представлені у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Сильні та слабкі сторони організаційної структури ТОВ «БУХДОКС»

Сильні сторони		Слабкі сторони	
1		2	
Чіткий розподіл функцій	- відділ юридичних послуг відповідає за правову підтримку діяльності; - відділ бухгалтерського обліку забезпечує фінансову звітність та управління обліком; - розподіл завдань сприяє спеціалізації працівників	Відсутність проміжних рівнів управління	- немає чіткої структури управління всередині відділів, що може створювати перевантаження директора, оскільки всі питання потенційно надходять безпосередньо до нього
Сфокусована експертиза	- у відділах працюють профільні спеціалісти: юристи та провідний бухгалтер, які можуть забезпечити професійне виконання завдань	Відсутність відділу операційної діяльності	- Якщо організація займається бізнес-активністю, немає підрозділів, які відповідають за основні виробничі чи сервісні процеси

Продовження таблиці 2.1			
1		2	
Пряма підпорядкованість	- директор отримує безпосередню інформацію від керівників двох основних відділів, що дозволяє приймати швидкі та обґрунтовані рішення	Недостатня кількість фахівців	- у бухгалтерському відділі зазначено лише одного провідного бухгалтера, що може створювати ризики у разі високого обсягу роботи або відсутності працівника; - у відділі юридичних послуг не вказано кількість юристів. Якщо їх мало, це може обмежувати продуктивність
Сфокусована експертиза	- у відділах працюють профільні спеціалісти: юристи та провідний бухгалтер, які можуть забезпечити професійне виконання завдань	Відсутність в відділі операційної діяльності	Якщо організація займається бізнес-активністю, немає підрозділів, які відповідають за основні виробничі чи сервісні процеси
	-	Ризик вузького функціоналу	- може бракувати інтеграції між відділами, що ускладнює комунікацію або виконання комплексних завдань

Джерело: сформовано на основі даних ТОВ «БУХДОКС»

Ця структура ефективна для невеликих організацій, проте для більших масштабів діяльності її варто адаптувати для покращення керованості, розподілу відповідальності та інтеграції функцій.

2.2. Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства

Як показано на рис. 2.3, у штаті підприємства працюють лише співробітники, задіяні в основній діяльності. Для виконання допоміжних завдань керівництво залучає субпідрядників, які відповідають за обслуговування офісу, маркетинг, рекламу, IT-підтримку та редакційні послуги. Контроль цих процесів і управління співпрацею з непостійними службами входить до обов'язків молодшого юриста.

Як зазначалося раніше, ТОВ «БУХДОКС» є невеликою компанією. Це твердження підтверджується не лише особливостями її кадрової політики та напрямів діяльності, але й фінансовими показниками. Основні фінансові дані наведено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Динаміка показників діяльності ТОВ «БУХДОКС»

Назва показника	Роки			Абсолютний приріст, +/-	Відносний приріст, %
	2021	2022	2023		
1	2	3	4	5	6
Чистий дохід від наданих послуг	474627	523726	1079683,2	605056	127,5
Собівартість наданих послуг	329236	363294	854827,2	525592	159,6
Валовий прибуток	145392	160432	224856	79465	54,7
Інші операційні доходи	1641	1811	49939,2	48298	2942,5
Витрати на адміністративну діяльність	44139	48706	92062,8	47923	108,6
Збутові витрати	1631	1800	4302	2671	163,7
Інші витрати на операційну діяльність	33621	37099	18091,8	-15529	-46,2
Прибуток від операційної діяльності	67641	74638	160338,6	92698	137,0
Інші фінансові доходи	112	123	221,4	110	98,3
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	67753	74762	160560	92807	137,0

Продовження таблиці 2.2					
1	2	3	4	5	6
Витрати (дохід) з податку на прибуток	11651	12856	29192,4	17542	150,6
Чистий фінансовий результат: прибуток	56102	61906	131367,6	75266	134,2
Рівень рентабельності діяльності, %	13,73	13,73	13,55	-0,18	-

Джерело: сформовано на основі даних ТОВ «БУХДОКС»

Як показують наведені фінансові звіти, доходи ТОВ «БУХДОКС» залишалися досить стабільними, а динаміка розвитку компанії мала позитивні тенденції. Зміни відображаються в показниках прибутку та рентабельності підприємства.

Дані таблиці свідчать, що ТОВ «БУХДОКС» підтримує стабільний рівень прибутковості, що підтверджується рентабельністю її діяльності, яка становить 13,55% у 2022 році і протягом періоду дослідження залишалася майже незмінною. Значне зростання прибутку в 2022 році було зумовлене збільшенням доходів за статтею «інші операційні доходи», які надійшли від надання консультацій, що не пов'язані з юридичним супроводом. В цілому, діяльність компанії можна охарактеризувати як прибуткову.

Стосовно фінансового стану компанії, то доцільно відмітити, що ТОВ «БУХДОКС» має високий рівень автономії (рис. 2.4).

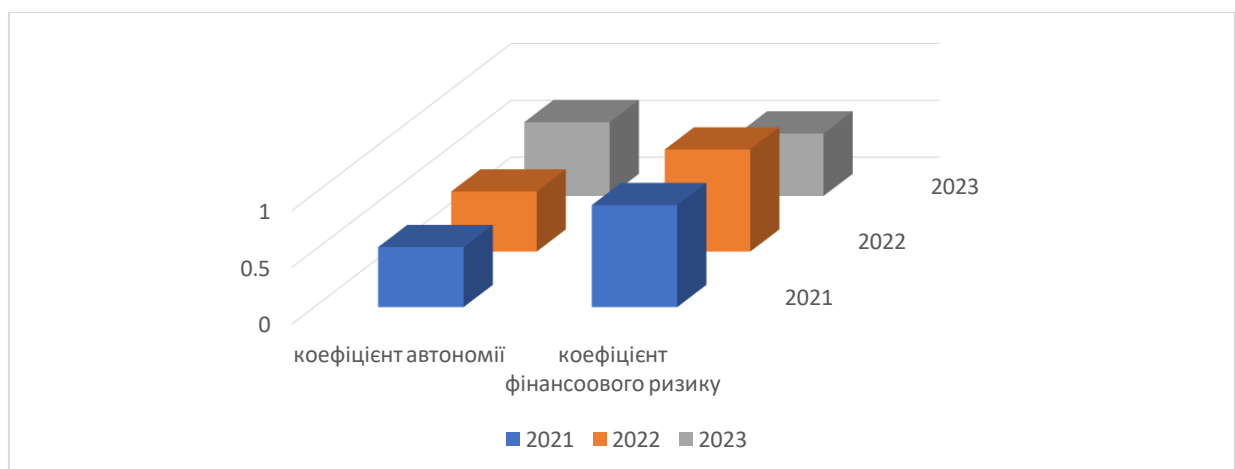


Рис.2.4. Динаміка показників фінансового стану ТОВ «БУХДОКС»

Джерело: сформовано на основі даних ТОВ «БУХДОКС»

Наведений рисунок показує, що підприємство має тенденцію до підвищення рівня автономії. Коефіцієнт автономії зріс на 0,12 пунктів, що свідчить про збільшення частки власного капіталу в структурі активів. Це також призводить до зменшення ризиковості компанії, що є позитивним показником поліпшення її фінансового стану.

Створення компанії вимагає надання клієнтам комплексної інфраструктурної підтримки, яка включає не лише основну юридичну допомогу, а й додаткові послуги, такі як нотаріальні та банківські послуги, а також підтримку в судочинстві. Для забезпечення цих послуг компанія використовує мережеві інструменти і дотримується партнерського підходу, маючи широкий спектр зв'язків. Це також дозволяє знаходити нових клієнтів через перехресні посилання.

Для збереження конкурентоспроможності компанія уважно слідкує за ринковими тенденціями і створює портфель, який буде основою для досягнення майбутніх цілей.

Ринки відзначаються нестабільністю та перебувають під впливом соціальних, технологічних, політичних і економічних чинників (таблиця 2.3).

Таблиця 2.3

PEST-аналіз зовнішнього середовища ТОВ "БУХДОКС"

№ п/п	Фактор	Тенденції впливу
1	2	3
1	Політичні фактори (P – Political)	<i>законодавчі зміни:</i> часті оновлення в податковому та корпоративному законодавстві вимагають постійної адаптації компанії до нових норм. <i>державний контроль:</i> посилення перевірок та регулювання у сфері бухгалтерських і юридичних послуг. <i>політична стабільність:</i> впливає на рівень довіри бізнесу до економіки країни та формування попиту на послуги. <i>програми підтримки бізнесу:</i> наявність або відсутність державних ініціатив для розвитку малого та середнього бізнесу.

Продовження таблиці 2.3

1	2	3
2	Економічні фактори (E – Economic)	<i>економічна стабільність</i>: коливання валютного курсу та рівень інфляції впливають на спроможність клієнтів замовляти послуги. <i>рівень розвитку малого та середнього бізнесу</i>: Основний сегмент клієнтів ТОВ "БУХДОКС". <i>рівень безробіття</i>: Залежність компанії від кваліфікованих працівників, здатних виконувати завдання в юридичній і бухгалтерській сферах. <i>конкурентоспроможність</i>: Зростання конкуренції в сегменті B2B і B2C впливає на ціноутворення та попит.
3	Соціальні фактори (S – Social)	<i>очікування клієнтів</i>: попит на якісні та оперативні бухгалтерські й юридичні послуги, що відповідають сучасним стандартам. <i>репутація</i>: формування довіри через позитивний досвід клієнтів і рекомендації. <i>демографічні зміни</i>: зміна структури клієнтів залежно від вікових, освітніх і соціальних тенденцій. <i>зростання рівня освіти</i>: клієнти стають більш вимогливими до якості послуг, що надаються.
4	Технологічні фактори (T – Technological)	<i>автоматизація</i>: впровадження автоматизованих систем обліку та юридичного документообігу. <i>інновації</i>: зростання попиту на діджитал-рішення, які забезпечують швидку взаємодію з клієнтами. <i>онлайн-платформи</i>: розширення спектра дистанційних послуг через цифрові технології. <i>інформаційні системи</i>: використання спеціалізованого програмного забезпечення для бухгалтерських і юридичних послуг.

Джерело: сформовано на основі даних ТОВ «БУХДОКС»

Отже, PEST-аналіз показує, що зовнішнє середовище ТОВ "БУХДОКС" характеризується значним впливом законодавчих змін, економічної стабільності, зростаючими вимогами клієнтів та необхідністю впровадження

нових технологій. Компанії слід зосередитися на адаптації до політичних і технологічних викликів, а також на посиленні своєї конкурентоспроможності.

PEST-аналіз внутрішнього середовища ТОВ "БУХДОКС" оцінює ключові чинники, які впливають на діяльність компанії (таблиця 2.4)

Таблиця 2.4

PEST-аналіз внутрішнього середовища ТОВ "БУХДОКС"

№ п/п	Фактор	Тенденції впливу
1	2	3
1	Політичні фактори (P – Political)	- дотримання внутрішніх корпоративних політик і стандартів; - забезпечення відповідності законодавчим нормам, особливо у сфері бухгалтерського та юридичного обліку; - наявність чіткої структури управління, яка дозволяє ефективно реагувати на зміни у регуляторній сфері
2	Економічні фактори (E – Economic)	- внутрішнє планування бюджету та розподіл фінансових ресурсів для підтримки стабільної діяльності; - залежність від платоспроможності клієнтів і швидкості надходження платежів; - витрати на підтримку технологій, підвищення кваліфікації працівників та операційну діяльність.
3	Соціальні фактори (S – Social)	- кваліфікація, мотивація та задоволеність працівників, які формують основний кадровий потенціал компанії; - залежність від професійного іміджу фірми та рекомендацій клієнтів. - орієнтація на забезпечення високої якості обслуговування клієнтів, що формує довіру до бренду.
4	Технологічні фактори (T – Technological)	- використання сучасних програмних рішень для бухгалтерського обліку та юридичного документообігу; - інвестування в автоматизацію процесів для підвищення ефективності роботи; - інтеграція цифрових платформ для спрощення комунікації з клієнтами та внутрішньої координації.

Джерело: сформовано на основі даних ТОВ «БУХДОКС»

Цей аналіз показує, що внутрішнє середовище ТОВ "БУХДОКС" орієнтоване на ефективне управління ресурсами, впровадження сучасних технологій та підтримку високої якості обслуговування для досягнення стратегічних цілей.

2.3. Аналіз основних показників системи мотивації персоналу на ТОВ «БУХДОКС»

Ефективність реалізації кожного мотиваційного механізму, розробленого для окремих працівників або колективних груп в організації, залежить від його застосування до різних видів діяльності та методів управління. Важливо усвідомити принципи його функціонування. Система мотивації має відповідати як потребам підприємства, так і очікуванням його співробітників, враховуючи їхні особисті запити. Досягнення організаційних цілей та отримання бажаних результатів роботи можливе лише за умови ефективного використання мотиваційних інструментів. Важливим аспектом є формування та розвиток системи справедливої винагороди за працю, що сприяє підвищенню зацікавленості персоналу та покращенню продуктивності.

З огляду на це, аналіз ефективності використання трудових ресурсів у ТОВ «БУХДОКС» слід розпочати з оцінки змін у чисельності працівників за категоріями, використовуючи метод динамічних рядів. У таблиці 2.5 представлено спад кількості працівників підприємства.

Аналізуючи зміни чисельності працівників за останні два роки, можна помітити тенденцію до зменшення кількості співробітників щороку. Основними причинами цього є особисті обставини працівників або їх незадоволеність рівнем заробітної плати.

Ефективна робота організації потребує наявності специфічних професійних навичок та особистісних якостей, які є ключовими в межах певної професії, але мають більш вузьку спеціалізацію.

Таблиця 2.5

Динаміка чисельності та статевий склад персоналу підприємства
«БУХДОКС»

Чисельність персоналу	2022 р.	2023 р.	Абсолютне відхилення, осіб	Відносне відхилення, %
Загальна кількість, осіб	12	8	-4	33,3
Чоловіків, осіб	7	5	-2	28,6
Чоловіків, %	58,3	62,5	-	-
Жінок, осіб	5	3	-2	40,00
Жінок, %	41,7	37,5	-	-

Джерело: сформовано на основі даних ТОВ «БУХДОКС»

Ці навички формуються під впливом конкретних умов праці, зокрема особливих обставин, таких як обмеження часу, підвищене навантаження чи потреба у винахідливості. Вони також висувають підвищені вимоги до певних характеристик людини, які не завжди є критичними для інших професій.

Професійні дії, що базуються на цих навичках, можуть бути доведені до автоматизму, що свідчить про професійну готовність. Під нею розуміють сукупність психологічних характеристик, які необхідні для досягнення високої ефективності роботи (таблиця 2.6).

Таблиця 2.6

Підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації персоналу підприємства «БУХДОКС»

Назва показників	2022 р.	2023 р.
Первинна профпідготовка, перепідготовка Всього	1	0
За формами навчання:		
- індивідуальна	3	4
- групова	1	1
Підвищили кваліфікацію, всього	4	5
У навчальних закладах	2	1

Джерело: сформовано на основі даних ТОВ «БУХДОКС»

У результаті проведеного аналізу ключових показників системи мотивації ТОВ «БУХДОКС» було визначено такі аспекти:

1. Внутрішні мотиви праці на підприємстві

Опитування показало, що матеріальні стимули, зокрема заробітна плата та премії, відіграють ключову роль у внутрішній мотивації працівників підприємства, на що вказали 82,1% респондентів (рис.2.5). Окрім цього, значний вплив мають соціально-побутове забезпечення (64,1%), стосунки з безпосереднім керівником (58,9%) та стиль управління (48,8%). Основним фактором внутрішньої мотивації залишається рівень заробітної плати.

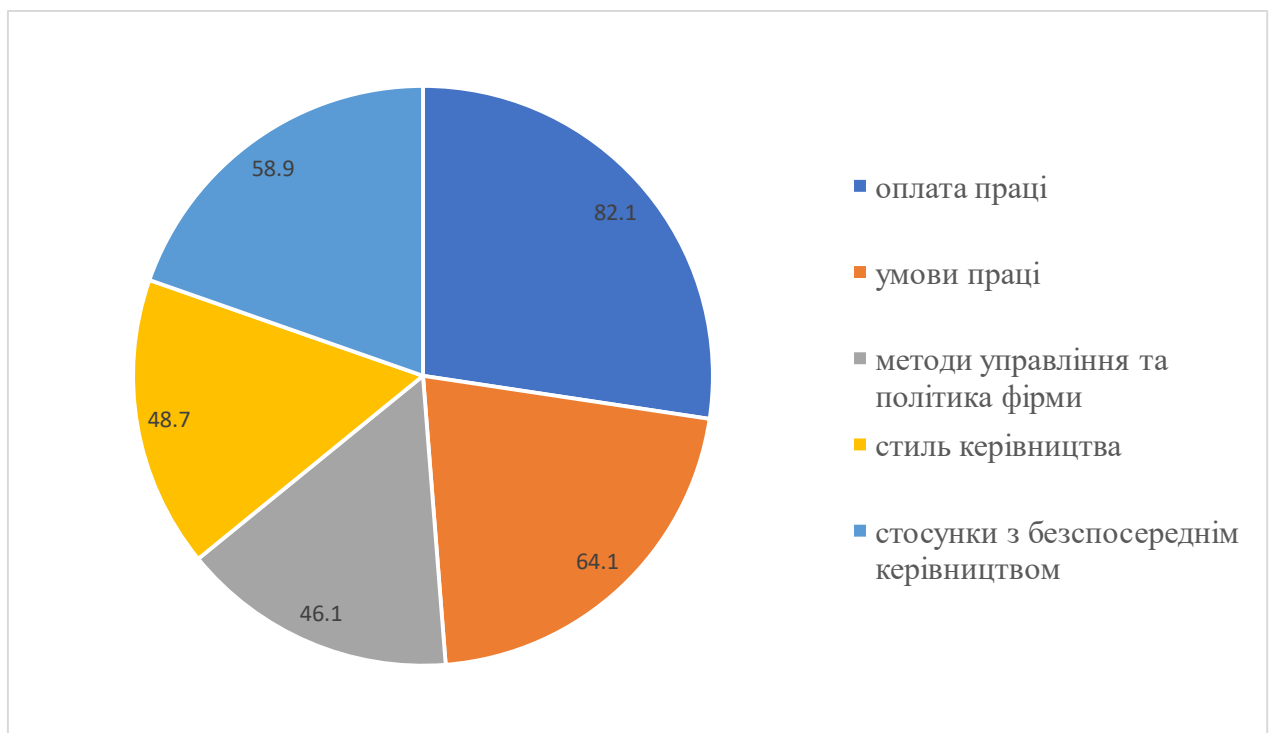


Рис. 2.5. Вплив внутрішніх факторів мотивації на трудову діяльність працівників ТОВ «БУХДОКС»

Джерело: сформовано на основі даних ТОВ «БУХДОКС»

2. Фактори, що впливають на трудову мотивацію

Аналіз впливу внутрішніх мотиваторів на поведінку працівників ТОВ «БУХДОКС» дав змогу отримати наступні результати (рис.2.6).

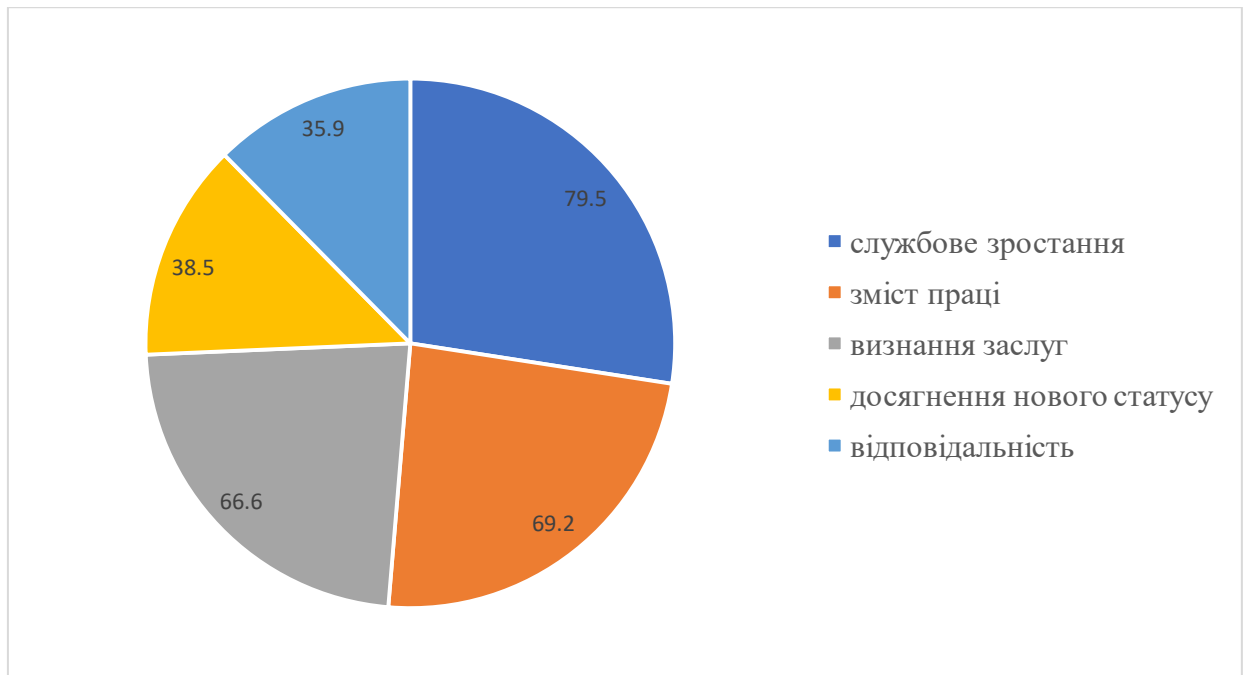


Рис.2.6. Вплив внутрішніх мотиваторів на трудову активність працівників ТОВ «БУХДОКС»

Джерело: сформовано на основі даних ТОВ «БУХДОКС»

Слід зазначити, що серед ключових факторів мотивації трудової поведінки найвагомішими для працівників є можливість кар'єрного зростання (79% респондентів), зацікавленість у роботі (69,2%) та визнання їхніх заслуг перед компанією (67,6%). ТОВ «БУХДОКС» зосередило увагу на професіоналізмі та компетентності як фахівців, так і керівників, що стало основою стратегічної кадрової політики. Такий підхід сприяв ефективному функціонуванню підприємства, адже якість управління людськими ресурсами безпосередньо впливає на його успіх. Завдяки ретельному відбору кваліфікованих працівників керівництво забезпечило високу якість і продуктивність роботи.

У перспективному плані розвитку передбачено такі заходи:

- удосконалення кадрового складу робітників, фахівців і керівників;
- підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації персоналу, створення системи безперервного навчання;
- формування професійної культури та розвитку кадрів.

Керівництво підприємства вважає, що основними напрямками мотивації персоналу мають бути:

а) орієнтація на використання ресурсів, що передбачає застосування індивідуальних навичок працівників відповідно до стратегічних цілей підприємства, зокрема для впровадження нових технологій. Головним завданням є розвиток та вдосконалення особистих здібностей співробітників.

б) поєднання інтересів і потреб працівників із завданнями підприємства.

Наприклад, організація навчання кваліфікованих слюсарів-ремонтників та електриків для обслуговування сучасного обладнання.

3. Матеріальні та нематеріальні стимули на підприємстві

Результати анкетування працівників підприємства показали, що мотивація до праці та підвищення продуктивності зростає тоді, коли співробітники відчують увагу до себе та повагу до своїх здібностей. З цією метою на підприємстві створено гурток якості та групу «Цікаві ідеї», які об'єднують представників робочих професій і їх безпосередніх керівників.

На ТОВ «БУХДОКС» активно застосовується залучення персоналу до вдосконалення виробничих процесів через спільну розробку рекомендацій. Функціонує система управління вдосконаленням, яка охоплює стратегічні та оперативні управлінські функції, зокрема визначення проблем, аналіз, прогнозування, оцінку, розробку планів тощо. Перед запровадженням змін проводиться їх перевірка, після чого ухвалюються відповідні рішення.

Усі витрати враховуються комплексно, включаючи як безпосередні витрати, так і довгострокові ефекти від змін. На основі щомісячних звітів аналізуються результати впроваджених ініціатив, визначаються найбільш ефективні зміни та їхній вплив на досягнення оптимальних результатів.

На підприємстві ТОВ «БУХДОКС» застосовуються як матеріальні, так і нематеріальні стимули. Керівництво підприємства вважає, що поєднання фінансового та морального заохочення є дієвим інструментом для підвищення продуктивності праці, зміцнення командного духу та утримання кваліфікованих кадрів. У 2024 році було запроваджено новий вид мотивації –

надання річних проїзних квитків на залізничний транспорт співробітникам, які працюють на підприємстві понад два роки. Крім того, кабінети апарату управління були обладнані сучасними офісними меблями для створення комфортних умов праці.

Ключовим чинником успіху підприємства є його кадровий потенціал, що відіграє вирішальну роль у розвитку бізнесу. Усвідомлюючи це, керівництво приділяє значну увагу своїм працівникам. Від ефективності управління персоналом залежить здатність підприємства формувати та використовувати різні види капіталу – фінансовий, творчий та інтелектуальний, що є запорукою його конкурентоспроможності та сталого розвитку.

3. Основні напрями мотиваційної політики підприємства ТОВ «БУХДОКС»:

- у ринкових умовах економіки необхідно забезпечувати підготовку та висунення на ключові посади лише тих фахівців, які здатні виконувати свої обов'язки на високому професійному рівні;
- пріоритет надається кар'єрному зростанню власних співробітників, а не залученню керівних кадрів ззовні;
- активне сприяння обміну думками між працівниками;
- орієнтація на задоволення потреб колективу та підтримку співробітників.

Керівництво компанії впевнене, що ставка на професіоналізм і компетентність працівників є запорукою успіху, адже саме персонал є головним капіталом підприємства. Ефективність управління значною мірою залежить від правильної організації робочих місць. Ключовими факторами при цьому виступають характер трудових процесів і технологічні особливості виконання робіт. Раціональне облаштування робочих місць є важливим аспектом наукової організації праці, оскільки воно впливає на ефективність трудової діяльності, сприяє зменшенню витрат робочого часу та підвищенню продуктивності.

2.4. Пропозиції щодо покращення мотивації персоналу на підприємстві ТОВ «БУХДОКС»

Після початку карантину багато компаній зазнали значних втрат у кадровому складі, що ускладнило процес управління персоналом. Управління трудовими ресурсами включає низку важливих аспектів, серед яких можна виокремити:

- взаємовідносини між працівниками;
- кадрову політику підприємства;
- стратегію мотивації персоналу.

Існує безліч підходів до управління персоналом, проте жоден із них не буде ефективним без належної мотиваційної політики. Наразі більшість компаній орієнтовані на мінімізацію витрат на робочу силу, тоді як співробітники, у свою чергу, прагнуть отримувати більше, докладаючи при цьому мінімальних зусиль.

Компанія спирається на думку науковців, які стверджують, що рівень мотивації персоналу безпосередньо впливає на успішність її діяльності. Досягнення високих результатів неможливе без належної уваги до мотиваційних аспектів, тому варто розглянути найбільш ефективні види мотивації:

- матеріальна та нематеріальна;
- зовнішня та внутрішня;
- позитивна та негативна;
- самомотивація.

Водночас у діяльності компанії виявлено певні недоліки, які потребують вдосконалення. Далі розглянемо їх детальніше.

Є певні аспекти, які викликають занепокоєння. По-перше, розташування офісу: лише одна людина проживає неподалік, тоді як усім іншим доводиться щодня добиратися, що не зовсім справедливо.

По-друге, система навчання персоналу. Компанія дотримується принципу: «Ми приймаємо студентів та людей без досвіду, щоб навчити їх відповідно до наших вимог». Це, безумовно, позитивний момент, оскільки студентам складно знайти роботу в маркетинговій сфері без досвіду. Кожен новий співробітник проходить двомісячне стажування, під час якого отримує всі необхідні знання для виконання своїх посадових обов'язків.

Третій недолік - додаткові курси для підвищення кваліфікації. Під час проходження практики в компанії я виявила цікавий нюанс: хоча при працевлаштуванні обіцяється безкоштовне навчання, насправді компанія готова покрити лише половину вартості курсу, яка зазвичай становить близько 10 тисяч гривень.

Щодо віддаленої роботи, керівництво компанії ставиться до неї досить упереджено, навіть якщо мова йде про можливість працювати з дому всього два рази на місяць, хоча іноді це буває необхідним.

Важливим елементом ефективного управління персоналом є методики, що дозволяють аналізувати мотиви та антимотиви співробітників. Сучасні умови вимагають розробки спеціальної програми заохочень для працівників компанії «БУХДОКС».

У цьому розділі буде розглянуто ефективні шляхи підвищення мотивації персоналу, щоб активізувати колектив і створити сприятливу робочу атмосферу. Важливо зазначити, що мотивація співробітників не завжди пов'язана лише з матеріальними заохоченнями, тому значну увагу варто приділити нематеріальним методам, серед яких:

- щотижневі тимбілдинги для обговорення робочих питань, побажань і зауважень співробітників;
- привітання з особливими датами, такими як день народження, річниця роботи в компанії чи день ангела;
- публічне визнання досягнень найкращих працівників.
- гнучкі умови роботи, зокрема можливість працювати з дому за потреби;

- безкоштовні курси та тренінги для професійного розвитку;
- колективні активності: картинг, волейбол або спільні перерви за чашкою кави.

Впровадження таких заходів сприятиме згуртуванню колективу, підвищенню задоволеності працівників та ефективності їхньої роботи.

Функціонування системи стимулювання в компанії забезпечує значні переваги як для працівників, так і для роботодавців. Співробітники відчують більше задоволення від роботи, що підвищує їхню зацікавленість у виконанні поставлених завдань. Додаткові фінансові та нефінансові винагороди сприяють збільшенню внеску працівників у розвиток підприємства, що є особливо важливим у сучасних умовах.

Запровадження бонусних програм допомагає зменшити рівень плинності кадрів, що позитивно впливає на стабільність компанії та її репутацію. Ефективна система стимулювання також дає змогу роботодавцю утримати цінних працівників, запобігаючи їхньому переходу до конкурентів через більш привабливі фінансові пропозиції. Таким чином, для збереження висококваліфікованого та перспективного персоналу необхідно впроваджувати дієві мотиваційні програми.

Оскільки вся команда «БУХДОКС» щодня працює за комп'ютером, що негативно впливає на зір, компанія може запровадити програму підтримки здоров'я очей. Пропонується надавати працівникам безкоштовні сертифікати на обстеження в сучасній офтальмологічній клініці двічі на рік на суму 600 грн кожен.

Розрахунок витрат:

$600 \text{ грн} * 2 = 1200 \text{ грн}$ на одного працівника в рік

$8 \text{ працівників} * 1200 \text{ грн} = 9600 \text{ грн}$ щорічно на обстеження всієї команди.

Враховуючи складну політичну ситуацію в країні та високі ціни на житло, значна частина молодих фахівців виїжджає за кордон, що призводить до дефіциту кадрів у різних сферах. Для утримання кваліфікованих

працівників пропонується запровадити безвідсоткову позику на придбання житла, умови якої регламентуються договором, підписаним головою правління.

Наприклад, маркетингова агенція «БУХДОКС» може надавати працівникам позику у розмірі 300 000 грн за умови, що вони залишатимуться в компанії не менше 7 років. Погашення заборгованості здійснюватиметься шляхом щомісячних відрахувань із заробітної плати відповідно до узгодженого графіка.

Говорячи про основну заробітну плату, варто зазначити, що її середній рівень у компанії не досягає середнього показника по Львову. Крім того, важливим недоліком є те, що базова оплата праці залишається незмінною протягом кількох років. Відсутність диференціації у зарплатах є серйозною помилкою, оскільки в такій ситуації всі співробітники отримують однакову винагороду незалежно від результатів їхньої роботи. Це призводить до того, що рівень оплати праці не впливає на їхню мотивацію та зацікавленість у виконанні професійних обов'язків. Для ефективного стимулювання покращення результатів роботи необхідно оцінювати продуктивність персоналу та на цій основі формувати гнучку систему оплати праці або передбачати підвищення заробітної плати.

Підсумовуючи запропоновані мотиваційні заходи на підприємстві «БУХДОКС», варто зазначити, що загальні витрати на їх впровадження становитимуть лише 9 600 грн. На мою думку, для компанії такого масштабу ця сума не є суттєвим фінансовим навантаженням, а тому її реалізація є цілком доцільною та виправданою.

Мотивація персоналу є одним із ключових викликів, з якими стикається кожна організація. Важливо, щоб менеджери не лише мотивували своїх підлеглих, а й створювали в них бажання працювати продуктивно. Варто пам'ятати, що навіть найздібніший працівник не досягне високих результатів, якщо він не має внутрішньої готовності до роботи. Завдання керівника —

ефективно використовувати мотиваційні інструменти, підтримувати ентузіазм команди та вести її за собою.

Грошова винагорода не є єдиним мотиватором. Існує безліч інших стимулів, які впливають на продуктивність працівників, зокрема рівень зарплатні, відчуття справедливості, можливість кар'єрного зростання, комфортні умови праці, стиль управління, соціальні взаємини в колективі, система заохочень та стабільність зайнятості. Основна мета дослідження — аналіз ключових аспектів системи мотивації персоналу та визначення найефективніших факторів, що стимулюють працівників до якісного виконання своїх обов'язків.

Висновки до другого розділу

У ході аналізу системи мотивації персоналу на підприємстві ТОВ «БУХДОКС» було досліджено його загальні характеристики, внутрішнє та зовнішнє середовище, а також ключові показники, що впливають на рівень залученості та ефективності співробітників.

Дослідження показало, що підприємство використовує як матеріальні, так і нематеріальні методи стимулювання персоналу. Проте виявлено низку недоліків у системі мотивації, зокрема недостатню диференціацію в оплаті праці, відсутність регулярного перегляду заробітної плати, обмежені можливості для професійного розвитку та підвищення кваліфікації.

Одним із основних викликів для компанії є збереження та утримання кваліфікованих кадрів, що особливо актуально в умовах високої конкуренції на ринку праці. Аналіз зовнішнього середовища вказує на зростаючу потребу у створенні більш привабливих умов праці, що включають покращення соціальних гарантій, можливість кар'єрного зростання та розвиток корпоративної культури.

З метою вдосконалення системи мотивації запропоновано низку заходів, серед яких:

- введення системи гнучких бонусів та премій, прив'язаних до результативності роботи;
- забезпечення безкоштовного медичного обстеження двічі на рік для співробітників;
- надання безвідсоткових позик на придбання житла;
- запровадження корпоративних тимбіндингів та заохочень за старанну роботу;
- підтримка професійного розвитку шляхом компенсації витрат на курси та тренінги.

Загалом, реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню рівня мотивації персоналу, зниженню плинності кадрів та зміцненню позицій ТОВ «БУХДОКС» на ринку як відповідального роботодавця.

ВИСНОВКИ

У першому розділі кваліфікаційної роботи розглянуто теоретичні основи мотивації персоналу як ключового чинника успішного функціонування та розвитку підприємства.

Мотивація працівників відіграє вирішальну роль у підвищенні продуктивності, ефективності роботи та досягненні стратегічних цілей компанії. Грамотно побудована система стимулювання сприяє формуванню лояльності персоналу, зростанню його зацікавленості в результатах діяльності та створенню сприятливого робочого середовища.

Аналіз існуючих теорій мотивації дозволяє краще зрозуміти природу трудової активності та основні фактори, що впливають на поведінку працівників. Використання як класичних, так і сучасних мотиваційних концепцій дає змогу адаптувати управлінські підходи відповідно до потреб персоналу та стратегічних цілей підприємства.

Досвід управління мотивацією вітчизняних та зарубіжних компаній підтверджує, що ефективне застосування мотиваційних механізмів є важливим фактором конкурентоспроможності підприємств. Оптимальне поєднання міжнародних практик із національними особливостями дозволяє формувати ефективні системи стимулювання, які сприяють професійному зростанню працівників і підвищенню їх продуктивності.

Таким чином, мотивація персоналу є невід'ємною складовою управлінської діяльності, що безпосередньо впливає на ефективність роботи підприємства, його стабільність та перспективи розвитку.

Другий розділ кваліфікаційної роботи присвячений аналізу системи мотивації персоналу на підприємстві ТОВ «БУХДОКС». В ході дослідження були розглянуті загальні характеристики компанії, особливості її внутрішнього та зовнішнього середовища, а також ключові показники, що визначають рівень залученості та ефективності співробітників.

Аналіз виявив, що підприємство використовує як матеріальні, так і нематеріальні методи стимулювання. Водночас було визначено низку недоліків у системі мотивації, серед яких:

- недостатня диференціація в оплаті праці;
- відсутність регулярного перегляду заробітної плати;
- обмежені можливості для підвищення кваліфікації та кар'єрного зростання.

Однією з головних проблем підприємства є збереження кваліфікованих кадрів, що набуває особливого значення в умовах жорсткої конкуренції на ринку праці. Вплив зовнішніх чинників вказує на необхідність створення більш привабливих умов роботи, зокрема покращення соціальних гарантій, можливості кар'єрного розвитку та зміцнення корпоративної культури.

З метою вдосконалення системи мотивації було запропоновано такі заходи:

- запровадження системи бонусів та премій, що залежатимуть від результативності роботи;
- надання працівникам можливості безкоштовного медичного обстеження двічі на рік;
- впровадження безвідсоткових позик на придбання житла;
- організація корпоративних заходів та тимблдингів для підвищення командного духу;
- фінансування курсів та тренінгів для професійного розвитку персоналу.

Реалізація запропонованих змін сприятиме підвищенню рівня мотивації працівників, зниженню рівня плинності кадрів та зміцненню позицій ТОВ «БУХДОКС» як надійного та відповідального роботодавця.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Биба В.В., Теницька Н.Б. Світовий досвід мотивації працівників та можливості його адаптації до умов підприємств України. Економіка та управління підприємствами. Випуск 10. 2017. с.166-171. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/10_ukr/31.pdf
2. Біліченко О. С. Класичні і сучасні моделі мотивації трудової діяльності. Вісник аграрної науки Причорномор'я. 2022. № 4. С. 119–125. URL: <http://surl.li/imubh> (дата звернення: 15.03.2025).
3. Бодарецька О. М., Мельник О. Г., Жежуха В. Й. Поняття технологій мотивування персоналу підприємств. Економіка. Фінанси. Право. 2015. № 11. С. 7–11.
4. Бондар Т.В., Краснонос А.С. Сучасні методи мотивації персоналу. Економіка та суспільство. 2023. Вип. 57. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3235> (дата звернення: 20.03.2025).
5. Васюта В.Б., Бульбаха Л.І. Мотивація праці персоналу на підприємстві в сучасних умовах господарювання. Ефективна економіка. 2016. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5041> (дата звернення: 28.03.2025).
6. Ведерніков, М. Д., Зелена М. І. Доцільність застосування зарубіжного досвіду мотивації персоналу на українських підприємствах. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2016. № 5, т. 1. С. 18-21.
7. Виноградова О. В., Пілігрим К. І. Сутність мотивації персоналу як основи розвитку підприємства. Бізнес Інформ. 2018. № 12. С. 339-347
8. Герасименко О.,О., Потапенко А.В. Домінанти мотивації персоналу в контексті трансформацій ринку праці України в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство, 2023. Вип. 49.

URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2350> (дата звернення: 30.03.2025).

9. Гриньова В. М., Новікова М. М. Теоретико-методичні засади адаптації системи управління трудовим потенціалом промислового підприємства до зовнішнього середовища. Академічний огляд: економіка та підприємництво. 2009. № 1. С. 107–117

10. Гриньова В. М., Новікова М. М., Боровік М. В. Управління соціальним розвитком промислових підприємств : монографія. Харків : Вид. ХНЕУ. 2008. 160 с.

11. Гуцан О. М. Дослідження сутності мотиваційних теорій: сучасні, теорії атрибуції та поля. Вісник Національного технічного університету «ХПІ». Серія «Економічні науки». 2017. № 24. С. 26–30.

12. Дашко І.М. Мотивація персоналу в системі управління економічною ефективністю трудових ресурсів підприємства. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка, 2021. № 10. С. 22–28.

13. Денисенко М. П., Терещук Л. В. Управління персоналу на підприємстві. Інвестиції: практика та досвід. 2017. № 6. С. 53–57. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/7_2017/12.pdf (дата звернення: 05.03.2025)

14. Дороніна М.С., Сасіна Л.О., Лугова В.М., Надьон Г.М. Механізм мотивації управлінського персоналу: наук. вид. Харків: АдВА, 2013. 240 с.

15. Захарчин Г. М., Любомудрова Н. П., Винничук Р. О. Мотивування й розвиток персоналу: культурологічний аспект: монографія. Львів : Видавництво «Львівської політехніки», 2015. 284 с.

16. Іванов С.Л. Ролі нематеріальних чинників мотивації праці у формуванні людського капіталу сучасного підприємства в Україні. Наукові праці НДФІ. 2017. № 5. С. 22–23.

17. Іванченко Г.В. Особливості використання нематеріальних стимулів на вітчизняних підприємствах. Економіст. 2010. № 3. С. 21–23.

18. Кичко, І. І., Зеленьак М. І. Концептуальні основи управління мотивацією персоналу. Економічний простір регіону в інтеграційній стратегії розвитку : монографія / за заг. ред. М. П. Бутка. Київ : Кондор, 2016. С. 88- 95.
19. Климчук А. О. Методи мотивації персоналу на промислових підприємствах. Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»: науковий журнал. Острог: Вид-во НУ«ОА», травень 2016. № 1 (29). С. 44–47. URL: <https://ecj.oa.edu.ua/articles/2016/n29/11.pdf> (дата звернення: 17.03.2025)
20. 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.
21. Колота А. М. Мотивація персоналу: підручник. Київ: КНЕУ, 2012. 337с.
22. Кузьмін О.Є., Бодарецька О.М. Взаємозв'язок понять "мотивація" та "мотивування" у системі мотивування персоналу підприємств. Бізнес Інформ. 2015. № 1. С. 347–352
23. Левків Г.Я., Батюк Б.Б., Подра О.П., Леськів Г.З. Зміни менеджменту в інноваційному середовищі. *Успіхи і досягнення у науці* (Серія «Право», Серія «Освіта», Серія «Управління та адміністрування», Серія «Соціальні та поведінкові науки»): журнал. 2024. № 9(9) 2024. С. 645-655. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-9\(9\)](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-9(9))
24. Лещенко Л. О. Мотивація праці як фактор підвищення прибутковості виробництва. Ефективна економіка. 2016. №4. Режим доступу до журналу: URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4917>. (дата звернення: 29.03.2025).
25. Лугова В. М., Чумак Г. М. Мотивація як інструмент узгодження інтересів підприємства та персоналу. Глобальні та національні проблеми економіки. 2018. Вип. 23. С. 259–262. URL: <http://global-national.in.ua/issue-23-2018> (дата звернення: 09.03.2025).

26. Магас Н., Парфенюк Є., Стойко Г. Дослідження суті, форм, методів та ролі мотивації в управлінні персоналом підприємства. Економіка та суспільство, 2022. Вип. 44. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1804> (дата звернення: 18.03.2025).
27. Маєвська К. Що таке резильєнтність або Як мотивувати й надавати сили команді під час війни? Медіаплатформа про роботу та життя. 2022. URL: <https://budni.robota.ua/news/shho-take-rezilyentnist-aboyak-motivuvati-y-nadavati-sil-komandi-pid-chas-viyni>
28. Мотиваційні ключі для лідера. URL: <https://coach-school.org/blog/keys> (дата звернення: 20.03.2025).
29. Музиченко-Козловський А.В., Колодійчук А.В. Основні елементи механізму мотивування працівників. Науковий вісник НЛТУ України. 2011. Вип. 21.6. С. 361–367.
30. Мутерко Г.М, Михальов Д.А. Особливості мотивації персоналу підприємства в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 60. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3672/3602> (дата звернення: 10.03.2025).
31. Особисті цінності: як в компанії МХП намагаються давати працівникам мету, що виходить за межі бізнес-показників. URL: <https://rau.ua/personalii/cinnosti-kompanii-mhp-morozov/> (дата звернення: 13.03.2025).
32. Прозора робота. Що пропонують компанії крім зарплати. URL: <https://robota.ua/ru/prozora?keyword=&cityId=0&rubricId=0> (дата звернення: 28.03.2025).
33. Різник В.В., Сучасні тенденції мотивації праці управлінського персоналу. Економічний вісник університету. 2018. №15/1. С. 58–62.
34. Ровенська В.В. Мотивація персоналу в період економічної кризи. Вісник економічної науки України. 2016. № 1 (17). С. 88-90.

35. Романюк М. Д., Романюк Т. М. Вагомість впливу нематеріальних чинників на мотивацію персоналу підприємства. Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. 2023. Т. 1. № 19. С. 329–336. DOI: <https://doi.org/10.15330/apred.1.19.329-336>
36. Рукасов С.В. Аналіз систем мотивації персоналу з урахуванням досвіду провідних країн світу. Вісник Хмельницького нац. ун. 2009. № 5. С. 93–96.
37. Рульєв В. А., Гуткевич С.О., Мостенська Т. Л. Управління персоналом: навч. посібник. К.: Кондор, 2012. 310 с.
38. 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 проектами в Україні. Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. 2023. № (38). С. 350–360.
39. Сардак С. Мотивація та стимулювання працівників вітчизняних підприємств. Україна: аспекти праці. 2014. № 6. С. 45–51.
40. Середа О.Г., Швець Н.М. Актуальні питання мотивації працівників в умовах воєнного стану. Юридичний науковий електронний журнал. 2023. Вип. 11. С. 229–232.
41. Славогородська О. Ю. Мотивація персоналу на підприємстві до підвищення компетентності як інструмент забезпечення конкурентоспроможності підприємств. Проблеми науки. 2010. № 1. С. 94.
42. Співак В. В. Мотивація як засіб ефективного менеджменту персоналу підприємств. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2010. № 6. Т. 2. С. 178–181.
43. Федоришина Л.М. Мотивація праці: підходи до трактування. Сталий розвиток економіки. 2017. № 2(35). С. 90–95.
44. Черниш І. В., Козик М. В. Сучасні форми і методи мотивації персоналу підприємств сфери послуг. Економіка і регіон. 2021. № 1 (80). С. 87–91. DOI: [https://doi.org/10.26906/EiR.2021.1\(80\).2242](https://doi.org/10.26906/EiR.2021.1(80).2242)

45. Шульга К. Р., Кошевий М. М. Формування мотиваційної політики підприємства / URL: http://www.confcontact.com/2017-ekonomika-i-menedzhment/8_shulga.htm (дата звернення: 14.03.2025).

46. Що таке нематеріальна мотивація працівників? URL: <https://taslife.com.ua/blog/shho-take-nematerialna-motyvacziya-praczivnykiv> (дата звернення: 24.03.2025).

47. Щьокіна Є. Ю., Задорожнюк Н. О., Білоусова І. А. Система управління талантами в сучасних організаціях. Інфраструктура ринку. 2020. № 43. С. 347–351. URL: <https://doi.org/10.32843/infrastruct43-61> (дата звернення: 14.03.2025). DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct43-61>

48. Як мотивувати працівника в умовах війни. URL: <https://eba.com.ua/yak-motyvuvaty-pratsivnyka-v-umovah-vijny/> (дата звернення: 16.03.2025).

49. Ярмош В. В. Підходи до класифікації сучасних методів мотивації персоналу. Економічний аналіз: зб. наук. праць. 2014. Том 15. № 3. С. 263–268.

50. HR під час війни. Як підтримувати та спрямовувати тисячі співробітників під час кризи. URL: <https://forbes.ua/inside/hr-pid-chas-viyni-yak-pidtrimuvati-ta-spryamovuvati-tisyachi-spivrobitnikiv-pid-chas-krizi-keys-trokh-velikikh-ukrainskikh-kompaniy-21042022-5566> (дата звернення: 25.11.2024).

ДОДАТКИ