

МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВНУТРІШНІХ СПРАВ
Навчально-науковий інститут управління, психології та безпеки
Кафедра менеджменту та економічної безпеки

МОТИВАЦІЯ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ ЯК ЗАСІБ ПІДВИЩЕННЯ
ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ ОРГАНІЗАЦІЇ

здобувача вищої освіти
4 курсу денної форми навчання
Христини ГОСТИНСЬКОЇ

Науковий керівник
кандидат економічних наук, доцент
Ольга ВОРОНКА

Рецензент
кандидат економічних наук, доцент
ПОДРА Ольга Павлівна

Кваліфікаційна робота допущена до захисту
«_____» _____ 2026 р., протокол № _____

Завідувач кафедри менеджменту та економічної безпеки

(підпис)

Львів
2026

АНОТАЦІЯ

ГОСТИНСЬКА Х. Мотивація та стимулювання праці як засіб підвищення ефективності роботи організації (на прикладі головного управління держгеокадастру у львівській області). – Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня «бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». – Львівський державний університет внутрішніх справ, МВС України, Львів, 2026.

У першому розділі викладені теоретичні основи та сутність мотивації і стимулювання як ключових важелів підвищення ефективності діяльності сучасних організацій. Другий розділ присвячений аналізу системи мотивації в Головному управлінні Держгеокадастру у Львівській області, де оцінено вплив існуючих стимулів на результативність роботи державних службовців. У третьому розділі розроблено практичні рекомендації щодо вдосконалення системи стимулювання управління та розраховано соціально-економічний ефект від запропонованих змін.

Ключові слова: мотивація, стимулювання праці, ефективність організації, державна служба, Держгеокадастр, управління персоналом.

ABSTRACT

GOSTYNSKA Kh. Motivation and stimulation of labor as a means of increasing the efficiency of the organization (on the example of the Main Directorate of the State Geocadastre in the Lviv region). – Manuscript.

Research for the degree of "bachelor" in the specialty 073 "Management". – Lviv State University of Internal Affairs, Ministry of Internal Affairs of Ukraine, Lviv, 2026.

The first section outlines the theoretical foundations and essence of motivation and stimulation as key levers for increasing the efficiency of modern organizations. The second section is devoted to the analysis of the motivation system in the Main Directorate of the State Geocadastre in the Lviv region, where the impact of existing incentives on the performance of civil servants is assessed. The third section develops practical recommendations for improving the incentive system through the implementation of a service-oriented management model and calculates the socio-economic effect of the proposed changes.

Based on the analysis of the materials, it is substantiated that a comprehensive incentive system is the main means of increasing labor productivity and stabilizing the staff in public authorities.

Keywords: motivation, labor incentives, organizational efficiency, civil service, State Geocadastre, personnel management.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ	
1.1. Суть і значення стимулювання праці персоналу у менеджменті..	7
1.2. Види стимулювання праці персоналу.....	13
1.3. Методи і підходи до стимулювання праці персоналу підприємства.....	21
Висновки до першого розділу.....	26
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ (на прикладі Головного управління Держгеокадастру у Львівській області)	
2.1. Організаційно-економічна характеристика ГУ Держгеокадастру у Львівській області.....	27
2.2. Аналіз складових системи стимулювання праці ГУ Держгеокадастру у Львівській області.....	35
2.3. Оцінка результативності матеріального і нематеріального стимулювання персоналу ГУ Держгеокадастру у Львівській області.....	
Висновки до другого розділу.....	43
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ ОРГАНІЗАЦІЇ ЧЕРЕЗ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ.....	45
Висновки до третього розділу.....	55
ВИСНОВКИ.....	56
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	59
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах глобальної конкуренції та постійних змін на ринку праці ефективність управління персоналом стає визначальним чинником успішності підприємства. Особливе значення має проблема стимулювання праці, адже саме вона безпосередньо впливає на продуктивність, якість робочої сили та конкурентоспроможність компанії. Сучасна економіка вимагає від підприємств не лише матеріальних компенсацій, а й створення умов для активізації інтересу працівників у досягненні спільних цілей. Це зумовлює необхідність пошуку нових механізмів та інструментів стимулювання, які б забезпечували ефективне використання трудових ресурсів і водночас сприяли прибутковості бізнесу. Зовнішні фактори також активно впливають на систему стимулювання праці, формуючи нові підходи до управління персоналом. У результаті стимулювання стає ключовим елементом організаційного розвитку, спрямовуючи зусилля працівників на досягнення стратегічних цілей підприємства. Ефективність стимулювання проявляється тоді, коли управлінські рішення забезпечують високу віддачу від персоналу та виправдовують витрати, вкладені у його розвиток.

Аналіз останніх досліджень. Теоретико-методологічною основою дослідження стали праці вітчизняних і зарубіжних науковців: А. Пелих, А. Сардак, Е. Лавриненко, Л. Балабанова, О. Болтак, Л. Червінська, С. Невмержицька, Т. Твердушка.

Мета роботи полягає у теоретичному обґрунтуванні та розробці практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи стимулювання персоналу організації.

Для досягнення поставленої мети визначено такі **завдання**:

- розкрити сутність та значення стимулювання праці персоналу у системі менеджменту;
- обґрунтувати основні види стимулювання праці персоналу;

- узагальнити та систематизувати методи й підходи до стимулювання праці на підприємстві;
- надати організаційно-економічну характеристику досліджуваного підприємства;
- проаналізувати складові системи стимулювання праці ГУ Держгеокадастру у Львівській області;
- оцінити результативність матеріального та нематеріального стимулювання персоналу ГУ Держгеокадастру у Львівській області;
- розробити пропозиції щодо вдосконалення системи стимулювання персоналу на основі оптимізації організаційної структури підприємства.

Об'єкт дослідження — процес стимулювання персоналу організації.

Предмет дослідження — теоретичні та практичні аспекти системи стимулювання персоналу організації.

Методичні основи дослідження спираються на положення економічної теорії та наукові праці, присвячені проблематиці стимулювання праці в підприємствах. Для вирішення поставлених завдань використано комплекс методів: абстрактно-логічний — для дослідження сутності стимулювання та мотиваційного механізму; емпіричний — при застосуванні теорій мотивації; системного аналізу та синтезу, систематизації й узагальнення — для вивчення проблемних аспектів удосконалення механізму стимулювання; індукції та дедукції — для формування висновків; табличний та графічний — для обробки й наочного відображення інформації.

Інформаційну базу дослідження становлять наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів, нормативно-правові акти України, статистичні матеріали та фінансова звітність ГУ Держгеокадастру у Львівській області.

Інформація про практичне значення роботи, апробацію результатів дослідження (їх впровадження на підприємстві чи організації, участь у науково-практичних конференціях, публікації). Основні результати дослідження було апробовано в межах X Міжнародної науково-практичної конференції

«Міжнародна та національна безпека: теоретичні і прикладні аспекти» (16 березня 2026 р., Дніпровський державний університет внутрішніх справ).

Структура роботи. Загальний обсяг кваліфікаційної роботи становить 65 сторінок. Її структура складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (39 позицій), 13 таблиць, 8 рисунків та 4 додатків.

РОЗДІЛ I

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ

ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Суть і значення стимулювання праці персоналу у менеджменті

Мотивація та стимулювання праці є ключовими чинниками підвищення продуктивності, якості продукції та послуг, а також розвитку організації загалом. Розуміння того, що саме спонукає людину до праці та які цілі стоять за її діями, дозволяє керівництву розробляти ефективні методи управління персоналом [12, с. 37].

Важливо розрізнити поняття мотивації та стимулювання:

Мотивація — це внутрішній процес, який спонукає людину до активності з метою досягнення поставлених цілей. Вона залежить від індивідуальних потреб, цінностей та особистих пріоритетів працівника.

Стимулювання праці — це зовнішній вплив, спрямований на підвищення мотивації, продуктивності чи активності. Воно може реалізовуватися через матеріальні (заробітна плата, премії, бонуси) та нематеріальні (визнання, кар'єрне зростання, комфортні умови праці) інструменти [4, с. 237].

Мотивація є внутрішнім рушієм поведінки працівника, тоді як стимулювання виступає зовнішнім механізмом, що підтримує та посилює цей процес. Їхнє поєднання формує комплексну систему управління персоналом, яка забезпечує ефективність діяльності підприємства та досягнення його стратегічних цілей.

Стимулювання праці можна визначити як цілеспрямований управлінський вплив, що формує зовнішні умови для активізації діяльності працівників чи колективу відповідно до поставлених цілей. Його головна мета

полягає у створенні стимулів, які сприяють розвитку та досягненню успіху, забезпечуючи ефективне функціонування підприємства та суспільства [46].

Цей процес передбачає організацію умов, за яких працівник залишається продуктивним і здатним виконувати більший обсяг роботи, ніж очікувалося. Сутність стимулювання полягає у використанні різноманітних механізмів, що спонукають персонал до активної діяльності та досягнення результатів. Вони реалізуються керівництвом організації та спрямовані на задоволення потреб працівників і формування у них мотивації до праці [17, с. 302].

Важливою відмінністю є те, що мотивація виступає внутрішнім процесом, тоді як стимулювання — зовнішнім інструментом, який активізує внутрішні мотиви та створює умови для їх реалізації. Іншими словами, стимулювання є засобом досягнення мотивації.

Серед методологічних підходів до стимулювання трудової діяльності одним із найпоширеніших є метод «батога та пряника». Він базується на поєднанні заохочень і покарань для досягнення бажаних результатів: премії за виконання цілей або санкції у випадку їх невиконання. Попри певні обмеження, цей метод залишається одним із дієвих інструментів управління персоналом, спрямованих на підвищення продуктивності праці [19].

У сучасних умовах роль людського фактора у виробництві та управлінні значно зросла, що спричинило появу психологічних методів мотивації та стимулювання праці. З точки зору психології, мотивація розглядається як внутрішній стан, який підтримує поведінку людини та визначає її прагнення досягти певної мети чи завдання [32, с. 307].

Основна ідея психологічних методів полягає в тому, що рушійними силами мотивації виступають не лише матеріальні стимули, а й нематеріальні чинники: самоповага, визнання колег, задоволення від виконаної роботи та гордість за належність до компанії. Такі методи ґрунтуються на дослідженні потреб працівників і спрямовані на створення умов, що забезпечують їхнє задоволення.

Поняття мотивації та стимулювання часто використовуються у сфері управління персоналом і психології праці. Вони мають відмінності, але водночас доповнюють одне одного, формуючи комплексний підхід до підвищення ефективності роботи колективу.

Отже, мотивація виступає внутрішнім рушієм поведінки, тоді як стимулювання є зовнішнім інструментом, що підтримує та посилює мотиваційні процеси. Їхнє поєднання дозволяє досягати оптимальних результатів у діяльності підприємства.

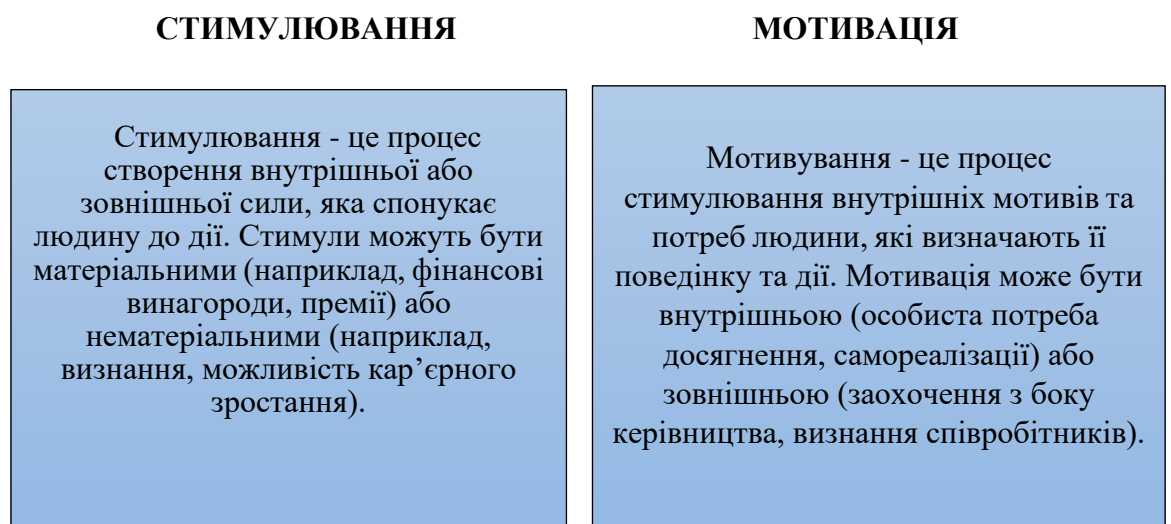


Рис. 1.1. Основні відмінності та співвідношення між мотивацією та стимулюванням

Джерело: Систематизовано автором на основі наукових праць [8, 10]

Отже, головна різниця між мотивацією та стимулюванням полягає у джерелі їхнього впливу: стимулювання ґрунтується переважно на зовнішніх факторах, тоді як мотивація пов'язана з внутрішніми потребами та особистими мотивами працівника. Водночас ці процеси можуть взаємодіяти — зовнішні стимули здатні активізувати внутрішні мотиви та підтримувати мотивацію персоналу.

Ефективне управління передбачає збалансоване використання обох підходів, адже саме їхнє поєднання забезпечує результативність роботи колективу та сприяє досягненню стратегічних цілей підприємства.

Таблиця 1.1.

Способи економічного стимулювання різних груп персоналу

Співробітники	Винагорода
1. Торгівельна група	<ul style="list-style-type: none"> • Персональні комісійні від обсягів продажу — працівник отримує винагороду залежно від кількості реалізованих товарів чи послуг. Такий підхід особливо ефективний для персоналу, що працює у сфері збуту. • Премії за внесок у прибуток — можуть мати різну структуру та форму залежно від політики компанії, але завжди спрямовані на стимулювання результативності. • Бонуси за виконання показників — стандартна практика, коли співробітники отримують додаткову винагороду за досягнення конкретних цілей чи показників продуктивності. • Дивіденди або відсоток від прибутку — у деяких компаніях працівникам надається частка від прибутку, що мотивує їх до активної участі у розвитку бізнесу. • Акції чи опціони на акції — форма довгострокового стимулювання, яка допомагає утримати талановитих працівників і підвищує їхню зацікавленість у зростанні компанії. • Бонусні плани — спеціальні програми, що враховують як особистий внесок працівника, так і загальні результати діяльності компанії (наприклад, досягнення певного рівня прибутку чи зростання вартості акцій). • Колективні комісійні — винагорода, пов'язана зі збільшенням обсягів продажу за рік, яка стимулює командну роботу та спільну відповідальність.
2. Виробничі робітники	<p>Колективна відрядна система оплати праці передбачає, що заробітна плата працівників залежить від результатів роботи всього колективу або окремої групи, а не від індивідуальних показників продуктивності.</p> <p>Премії за дострокове завершення роботи — це додаткові винагороди, які надаються працівникам за виконання завдань чи проєктів раніше встановленого терміну. Такий підхід стимулює ефективність, швидкість виконання та визнає високий рівень професійних здібностей співробітників. До цієї категорії також належать премії за понаднормову роботу, що компенсують додаткові зусилля працівників.</p> <p>Корпоративна технологія пайової участі у прибутку — це система, за якою компанія надає співробітникам можливість отримати частку у власності або прибутку підприємства. Вона може реалізовуватися через програми акцій для працівників (ESOP), що дозволяють купувати акції компанії на пільгових</p>

	<p style="text-align: right;"><i>продовження табл. 1.1.</i></p> <p>умовах або отримувати їх безкоштовно залежно від стажу роботи чи досягнення певних результатів. Такий механізм формує відчуття спільної власності, підвищує мотивацію та залученість персоналу, а також допомагає утримати талановитих працівників..</p>
3. Секретар	<p>Нагорода за понаднормову роботу — це додаткова компенсація чи винагорода, яку працівник отримує за виконання завдань понад стандартний графік або обсяг роботи. Вона може включати роботу у вихідні, святкові дні чи після завершення робочого дня. Така винагорода може надаватися у вигляді доплати за відпрацьовані понаднормові години, бонусів, подарунків чи інших форм компенсації. Це є дієвим способом заохочення працівників до високої продуктивності, відданості компанії та визнання їхніх зусиль у досягненні цілей організації.</p> <p>Колективна виробнича премія — це винагорода, яка виплачується всьому колективу за досягнення певних виробничих результатів. Замість індивідуальних премій кожному працівникові компанія надає загальну суму, яка розподіляється між співробітниками за визначеними критеріями: стаж роботи, рівень внеску у спільний результат чи інші показники.</p> <p>Корпоративна технологія пайової участі у прибутку — це стратегічний механізм, що забезпечує залучення працівників до успіху компанії. Реалізація може здійснюватися через програми акцій для співробітників (ESOP), які дозволяють купувати акції на пільгових умовах або отримувати їх як частину компенсації. Такий підхід формує відчуття спільної власності, підвищує мотивацію, сприяє відданості працівників та допомагає утримати талановитих спеціалістів, адже їхні інтереси безпосередньо пов'язані з успіхом компанії.</p>
4. Керуючий підприємством	<p>Нагорода за понаднормову роботу — це додаткова компенсація чи винагорода, яку працівник отримує за виконання завдань понад стандартний робочий час або за діяльність, що потребує додаткових зусиль. Вона може включати роботу у вихідні, святкові дні чи після завершення робочого дня. Така винагорода може надаватися у вигляді доплати за відпрацьовані понаднормові години, бонусів, подарунків чи інших форм заохочення. Це є одним із способів мотивувати працівників до високої продуктивності, відданості компанії та визнання їхніх зусиль у досягненні цілей організації.</p> <p>Колективна виробнича премія — це винагорода, яка надається всьому колективу за досягнення певних виробничих результатів. Замість індивідуальних премій кожному працівникові, компанія виплачує загальну суму, яка розподіляється між співробітниками за визначеними критеріями: стаж роботи, рівень внеску у спільний результат чи інші показники. Такий підхід стимулює командну роботу, формує відчуття спільної відповідальності та заохочує взаємну підтримку у досягненні цілей підприємства.</p> <p>Корпоративна технологія пайової участі у прибутку — це стратегічний інструмент, що забезпечує залучення працівників до успіху компанії. Він передбачає можливість отримання частки прибутку або акцій як винагороди за внесок у розвиток бізнесу. Такий механізм формує відчуття спільної власності, підвищує</p>

	мотивацію, сприяє відданості працівників та допомагає утримати талановитих спеціалістів, адже їхні інтереси безпосередньо пов'язані з успіхом компанії.
--	---

Джерело: Систематизовано автором на основі наукових праць [32].

Перелік методів економічного стимулювання персоналу, хоча й не є вичерпним, демонструє основні відмінності у підходах до управління кадрами в різних організаціях. Водночас слід враховувати й інші чинники, що впливають на результативність управління персоналом.

Однією з ключових проблем для підприємств незалежно від форми власності є пошук ефективних методів роботи з персоналом, які забезпечують максимальне використання людського потенціалу. Адже мотивація та стимулювання працівників виступають визначальними факторами успішності будь-якої діяльності [68].

Розробка інноваційних систем економічного стимулювання, що враховують специфіку кожної організації, може стати дієвим інструментом для досягнення високої продуктивності праці. Такі системи повинні включати не лише фінансові стимули, а й можливості для професійного розвитку, підвищення кваліфікації та визнання досягнень співробітників.

Таким чином, ефективне управління персоналом потребує постійного вдосконалення підходів до мотивації та стимулювання, з урахуванням індивідуальних особливостей і потреб організації. Лише за таких умов можна забезпечити оптимальне використання трудових ресурсів та досягнення поставлених цілей.

1.2. Види стимулювання праці персоналу

У сучасних умовах українського ринку ефективність управління може бути досягнута навіть без застосування спеціальних заходів стимулювання праці чи бізнесу, якщо воно базується на організованості та дисципліні. Важливо усвідомлювати, що будь-які блага, незалежно від їхньої природи, можуть виступати стимулом до праці, якщо їх отримання пов'язане з трудовою діяльністю. Таким чином, сама робота може стати джерелом мотивації, формуючи прагнення до продуктивної діяльності.

Процес стимулювання полягає у цілеспрямованому управлінні потребами, бажаннями, цілями та мотивацією працівника. Це є взаємодія зовнішніх чинників і внутрішніх особистісних характеристик, яка створює сприятливі умови для активності та досягнення результатів.

Стимулювання робочої сили здійснює вплив на поведінку працівників через механізми мотивації. Воно створює умови для самореалізації особистості та забезпечує матеріальне задоволення. Завдяки цьому працівники отримують можливість проявити свої здібності, водночас отримуючи винагороду за результати праці.

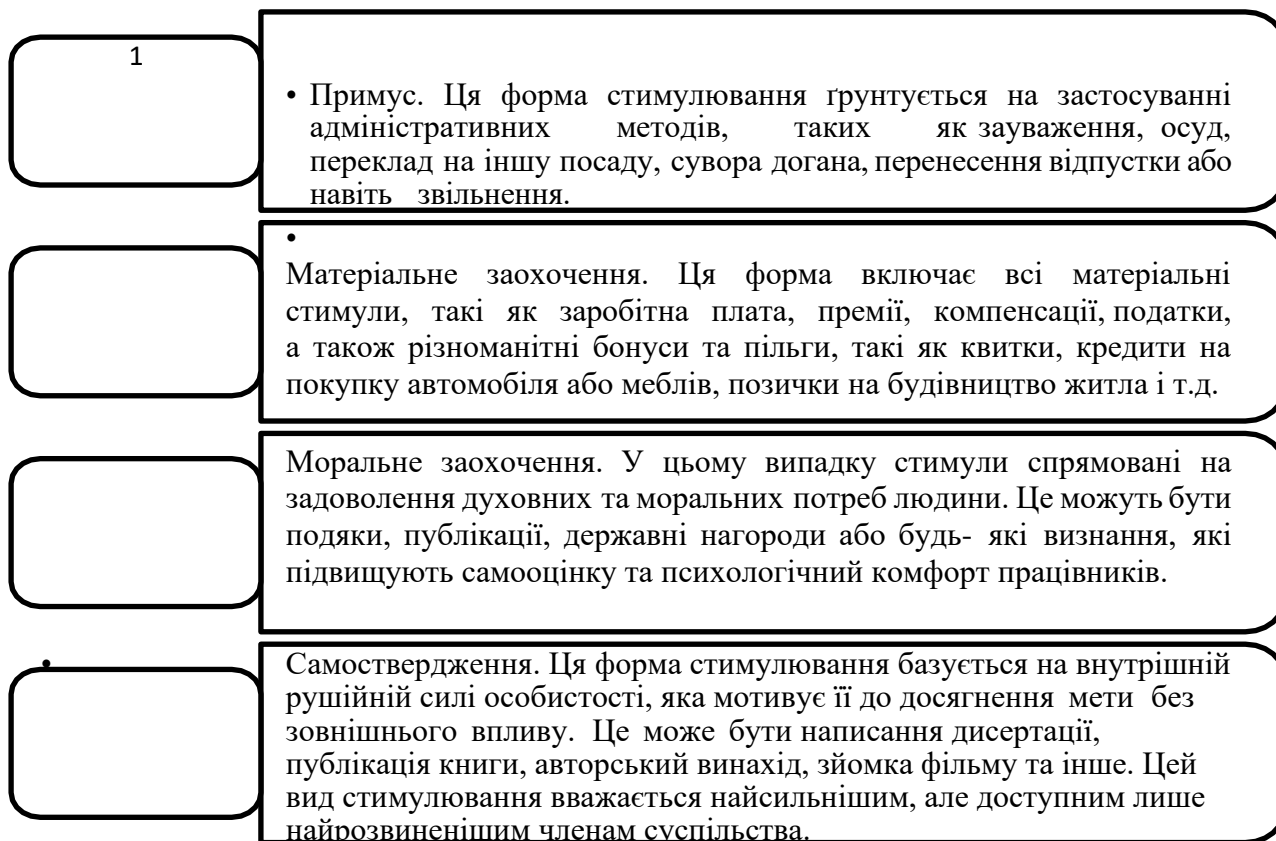


Рис. 1.1. Системи стимулювання праці на сучасних підприємствах

Джерело: Систематизовано автором на основі наукових праць [8,10].

Механізми управління людськими ресурсами охоплюють економічні, соціальні, соціально-психологічні, моральні та виховні функції стимулів. Кожна з них спрямована на посилення інтересів працівників, підвищення ефективності виробництва та розвиток моральних якостей персоналу.

Серед різних аспектів стимулювання праці можна виділити дві ключові функції — економічну та соціальну.

- Економічна функція орієнтована на підвищення результативності виробництва та раціональний розподіл ресурсів. Вона включає вдосконалення організації праці та системи оплати, а також диференціацію заробітної плати відповідно до рівня кваліфікації та результатів роботи. Це мотивує працівників

до досягнення кращих показників і забезпечує справедливий розподіл винагороди [13].

- Соціальна функція враховує соціально-економічне становище працівників та їхні інтереси в суспільстві. Вона визначає сприйняття співробітниками своєї ролі в організації та впливає на їхню залученість у вирішення виробничих завдань. Збалансоване стимулювання з урахуванням соціальних аспектів сприяє формуванню позитивного клімату та стабільності в колективі [15].

Важливу роль відіграє також соціально-психологічна функція, яка формує внутрішній світ працівника — його потреби, цінності, установки та стиль співпраці. Вона тісно взаємодіє з виховною та моральною функціями, впливаючи на ставлення до праці та розвиток моральних якостей як трудових норм. Реалізація цих функцій у практиці відображає сучасний підхід до принципу: «від кожного — за здібностями, кожному — за працю».

Ефективна система стимулювання праці сприяє утвердженню соціальної справедливості та забезпечує рівномірний розподіл винагороди між працівниками. Відсутність такого механізму може призвести до дисбалансу в соціальній структурі, зниження трудової моралі та втрати довіри до принципу справедливості.

Для підтримання стабільної соціальної рівноваги необхідна активна економічна та соціальна політика держави, спрямована на гарантування гідної оплати праці та належне визнання трудових досягнень.

Стимулювання як інструмент управління трудовою поведінкою являє собою комплексний механізм цілеспрямованого впливу, що використовує різні методи та засоби. Воно передбачає створення умов, які мотивують працівників до якісного виконання завдань та досягнення поставлених цілей.

У широкому сенсі стимулювання охоплює систему вимог, заохочень і санкцій, спрямованих на забезпечення оптимальної продуктивності та високої якості роботи. Воно включає як матеріальні стимули (заробітна плата, премії,

бонуси), так і нематеріальні (визнання, похвала, можливості кар'єрного розвитку) [24].

Стимулювання можна розглядати як зовнішній вплив, що спонукає працівника до певних дій. Для керівництва підприємства воно є засобом досягнення цілей, а для працівника — можливістю отримати додаткові переваги або уникнути негативних наслідків.

Важливим є розмежування позитивного та негативного стимулювання:

- позитивне забезпечує отримання бажаних результатів чи винагороди;
- негативне передбачає втрату певних благ або застосування покарання у випадку невиконання обов'язків.

Ефективне стимулювання враховує особисті потреби та мотиви працівників, створюючи умови для їхнього професійного розвитку та успішної діяльності. Це, у свою чергу, сприяє досягненню стратегічних цілей підприємства.

Коли зовнішні стимули засвоюються людиною, вони трансформуються у внутрішню мотивацію. Такий процес можна описати як явище внутрішнього стимулювання. Хоча поняття «стимул» і «мотив» не є тотожними, вони взаємопов'язані та впливають на поведінку працівника, спонукаючи його до активних дій.

Система стимулювання персоналу спрямована на підвищення результативності праці. Вона активізує професійний і особистісний розвиток, посилює мотивацію та залученість співробітників у досягнення спільних цілей організації.

На практиці використання різних механізмів стимулювання має вирішальне значення. Важливо враховувати їхню взаємодію та взаємозалежність, адже розуміння відмінностей між ними дозволяє максимально ефективно застосовувати ці інструменти та забезпечувати якісне управління персоналом. Види стимулів праці:

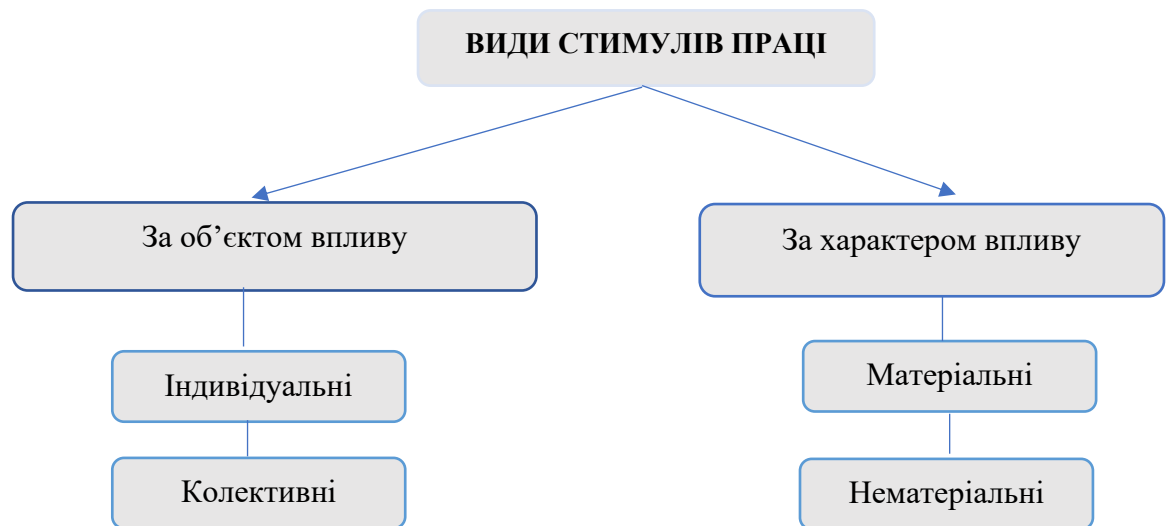


Рис. 1.3. Класифікація основних видів стимулювання персоналу
Джерело: побудовано автором.

Як показано на рис. 1.3, система стимулювання є багаторівневою структурою. Вона поділяється за об'єктом впливу на індивідуальні та колективні стимули, а за формою — на матеріальні та нематеріальні. При цьому нематеріальні стимули охоплюють соціальні, моральні, творчі та психологічні аспекти, що дозволяє забезпечити комплексний вплив на мотивацію державних службовців у ГУ Держгеокадастру.

Важливу роль у регулюванні поведінки працівників відіграють також організаційні форми стимулювання. Під ними розуміють специфічний зв'язок між результатами діяльності та стимулюючими факторами, що визначаються за певними системними ознаками.

У науковій літературі пропонується систематизація видів стимулювання праці персоналу [34]:

1. За рівнем обізнаності працівника про взаємозв'язок результатів діяльності та стимулів:

- випереджальне — інформація про взаємозв'язок надається ще до початку роботи, що дозволяє спрямувати дії працівника;

- підкріплююче — працівник дізнається про взаємозв'язок лише після завершення діяльності.

2. За способом врахування результатів діяльності при встановленні стимулу:

- колективне — стимул визначається за підсумками роботи всього колективу, бригади чи відділу;

- індивідуальне — стимул формується відповідно до результатів конкретного працівника.

3. За врахуванням відхилень від нормативних показників:

- позитивне — стимул надається за досягнення або перевищення планових результатів;

- негативне — стимул застосовується при недосягненні встановлених норм чи суспільно значущих результатів.

4. За часом отримання стимулу:

- безпосереднє — стимул надається одразу після завершення роботи;

- поточне — стимулювання здійснюється з певним відставанням (щотижня, щомісяця, щокварталу, півріччя);

- перспективне — стимул призначається через тривалий час (наприклад, річні премії, винагороди за п'ятирічку, пенсійні виплати).

5. За рівнем конкретності умов отримання стимулу:

- загальне — відсутня чітка конкретизація результатів для отримання винагороди;

- еталонне — стимулювання здійснюється за досягнення конкретних, заздалегідь визначених показників;

- змагальне — стимул залежить від місця, зайнятого у конкурсі чи змаганні [7].

При класифікації видів стимулювання праці варто враховувати кілька ключових аспектів [21]:

1. Заробітна плата (номінальна та реальна). Її підвищення буде дієвим лише тоді, коли воно суттєво впливатиме на матеріальний стан працівника та відповідатиме його зусиллям і внеску в розвиток компанії.

2. Бонуси. Система бонусів може охоплювати різні форми заохочень — від премій за досягнення конкретних цілей до винагород за високі результати, що стимулює активність і прагнення до успіху.

3. Участь у прибутку та капіталі. Надання співробітникам частки прибутку або можливості брати участь у капіталі компанії мотивує їх до ефективної роботи та залученості у розвиток бізнесу.

4. Додаткові виплати. Такі програми можуть бути спрямовані на окремі групи працівників (наприклад, відділ продажів), підтримуючи їхню активність і результативність.

5. Стимулювання вільним часом. Надання додаткових днів відпочинку чи гнучкого графіка є важливим інструментом підтримки балансу між роботою та особистим життям.

Ретельне опрацювання кожного з цих видів стимулювання дозволяє компанії ефективно застосовувати їх для підвищення мотивації та продуктивності персоналу.

Ефективна система стимулювання базується на раціональному використанні часу та ресурсів, створюючи оптимальні умови для працівників [30].

Додатковий відпочинок. Надання працівникам можливості відпочити за активну роботу та прояв творчого підходу є формою визнання їхніх досягнень і стимулює до подальших результатів.

2. Гнучкий графік. Організація індивідуально адаптованого робочого часу дозволяє поєднувати професійні обов'язки з особистим життям, створюючи комфортні умови для праці.

3. Скорочення робочого дня. Висока продуктивність може компенсувати тривалість роботи, що забезпечує баланс між професійною діяльністю та особистим часом.

4. Організаційне та трудове стимулювання. Участь у прийнятті управлінських рішень, а також можливості навчання сприяють розвитку працівників і підвищують задоволеність роботою.

5. Соціальне визнання та навчальні програми. Публічне схвалення досягнень і можливості професійного росту мотивують співробітників, забезпечуючи не лише матеріальну, а й соціальну винагороду.

Система стимулювання ґрунтується на принципах доступності, відчутності та поступовості, що дозволяє ефективно задовольняти потреби працівників і підтримувати їхню мотивацію.

Постійне вдосконалення механізмів стимулювання є необхідною умовою успішної діяльності організації. Одним із способів зменшення розриву між виконаною роботою та її оплатою є перехід на щотижневу виплату заробітної плати, що зближує момент досягнення результату та отримання винагороди. Це стимулює працівників до більшої продуктивності.

Важливим чинником є також поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів. Їхнє раціональне використання з урахуванням індивідуальних потреб кожного співробітника значно підвищує ефективність трудової діяльності.

Поєднання позитивних і негативних методів стимулювання може бути дієвим інструментом управління персоналом. Хоча у більшості економічно розвинених країн акцент робиться саме на позитивних стимулах, застосування негативних також має своє місце — особливо тоді, коли необхідно запобігти небажаній поведінці або забезпечити досягнення конкретних цілей [35].

Усі форми стимулювання спрямовані на одну спільну мету — підвищення продуктивності, якості та результативності роботи організації. Працівники, які відчують визнання, отримують мотивацію та винагороду за свої зусилля, наповнюють робочий процес енергією та ентузіазмом. Це, у свою чергу, сприяє загальному успіху підприємства.

1.3. Методи і підходи до стимулювання праці персоналу підприємства

На сьогодні у наукових дослідженнях відсутній єдиний підхід до визначення методів та форм стимулювання у сфері управління соціальними об'єктами. З точки зору подальшого розвитку теорії та практики стимулювання важливо правильно обрати конкретний тип і форму впливу на поведінку працівників [4].

Сучасні системи стимулювання праці на підприємствах охоплюють широкий набір стратегій та інструментів, спрямованих на підвищення мотивації персоналу, досягнення бізнес-цілей та зростання продуктивності. До таких інструментів належать різні матеріальні й нематеріальні стимули, програми участі у прибутку, бонусні системи, можливості професійного розвитку та соціального визнання (див. табл. 1.2).

Таблиці 1.2

Сучасні інструменти до стимулювання персоналу

Вид стимулювання	Сутність	Приклади застосування
Фінансові стимули	Забезпечення працівників грошовими винагородами	Заробітна плата, бонуси, премії, акції компанії
Нематеріальні стимули	Заохочення без фінансових витрат	Похвала, визнання досягнень, гнучкий графік, дистанційна робота
Кар'єрний розвиток	Надання можливостей для професійного росту	Навчальні програми, тренінги, менторство, стажування
Технологічні інновації	Використання сучасних технологій для підтримки ефективності	Автоматизація процесів, цифрові платформи, інструменти для дистанційної роботи
Гнучкість робочого середовища	Забезпечення балансу між роботою та особистим життям	Гнучкий графік, скорочений робочий день, можливість працювати з дому

Джерело: систематизовано автором на основі наукових праць [14]

У практиці управління персоналом стимулювання майже ніколи не застосовується у «чистому» вигляді. Зазвичай воно має комплексний характер,

адже вплив на поведінку працівників та їхню діяльність здійснюється через поєднання різних форм і методів стимулювання. Це створює складний, багатогранний процес, у якому взаємодіють матеріальні та нематеріальні чинники.

Сьогодні у науковій та практичній літературі виділяють кілька основних методів стимулювання персоналу (див. табл. 1.3). Вони охоплюють фінансові, соціальні, моральні, психологічні, творчі, організаційні та інші інструменти, що забезпечують комплексний підхід до мотивації працівників і сприяють підвищенню ефективності їхньої роботи.

Таблиця 1.3

Методи стимулювання персоналу

Метод мотивації	Опис, характеристика
Фінансова стимуляція	Надання премій, бонусів, підвищення заробітної плати, акційна програма, надання допомоги у фінансових питаннях та пенсійних виплатах
Матеріальні заохочення	Надання подарунків, подорожей, мобільних телефонів планшетів, навчальних курсів та інші матеріальні переваги
Визнання та похвала	Публічне визнання досягнень, нагородження преміями "співробітник місяця", відзнаки за високі досягнення та інші форми пошани преміями "співробітник місяця", відзнаки за високі досягнення та інші форми пошани
Професійний розвиток	Надання можливостей для навчання та професійного розвитку, участь у конференціях, семінарах, тренінгах та оплачуваних курсах
Гнучкий графік роботи	Надання можливостей для роботи з дому, гнучкість в робочому графіку, додаткові вихідні та відпустки

Джерело: Систематизовано автором на основі наукових праць [21]

У сучасних умовах формування мотивів працівників значну роль відіграє матеріальне стимулювання. Воно охоплює не лише оплату праці, а й можливість ефективного використання зароблених коштів на ринку товарів та послуг. Для створення дієвої системи матеріальної мотивації необхідно дотримуватися кількох ключових принципів:

1. Рівень заробітної плати та його динаміка. Постійний моніторинг

змін у рівні оплати праці забезпечує відповідність ринковим умовам.

2. Пряма залежність між оплатою та результатами роботи. Заробітна плата має відображати кількість і якість виконаних завдань.

3. Структура доходу працівника. Вона повинна включати різні складові: основну зарплату, премії, надбавки, доплати, комісійні винагороди.

4. Матеріальне забезпечення доходів. Додаткові пільги та стимули, що підвищують загальний рівень добробуту працівників [10].

Особливої популярності набули системи стимулювання за методом Скенлона, які базуються на таких принципах:

- забезпечення житлом та автомобілем;
- гідна оплата праці з урахуванням премій, надбавок і комісійних;
- фінансування навчання та участь у прибутках компанії;
- визнання заслуг через грамоти, почесні знаки та інші нагороди;
- додаткове соціальне й медичне страхування;
- створення сприятливих умов для відпочинку;
- забезпечення належних умов праці [12].

Мотивація працівників сьогодні формується через різні інструменти, серед яких важливе місце займає участь у процесах управління. Можливість співучасті, робітничого контролю чи самоуправління створює у персоналу відчуття власної значущості та сприяє їхньому самовдосконаленню.

Водночас існують і негативні методи стимулювання, такі як невдоволення, покарання чи загроза втрати роботи. Вони можуть мати дисциплінуючий ефект, але часто негативно позначаються на моральному стані колективу.

Добросовісні працівники, навпаки, отримують широкі можливості для професійного розвитку та задоволення як матеріальних, так і нематеріальних потреб. Це мотивує їх прагнути до високих результатів і робити внесок у розвиток компанії.

Проблематика стимулювання персоналу в контексті розвитку людського капіталу нині активно досліджується як провідними, так і молодими

науковцями. Система мотивації праці розглядається як комплекс заходів, спрямованих на підвищення активності співробітників, що у підсумку забезпечує зростання якості та ефективності їхньої роботи.

Варто зазначити, що співвідношення матеріальних і нематеріальних стимулів у різних підприємствах може суттєво відрізнятись. Умовно всі стимули можна поділити на три групи: матеріальні, нематеріальні та комплексні.

Заробітна плата залишається ключовим елементом системи оплати та стимулювання праці. Вона є потужним інструментом впливу на продуктивність, проте навіть за своєї вагомості становить лише близько 70–80% загального доходу працівника (див. табл. 1.4).

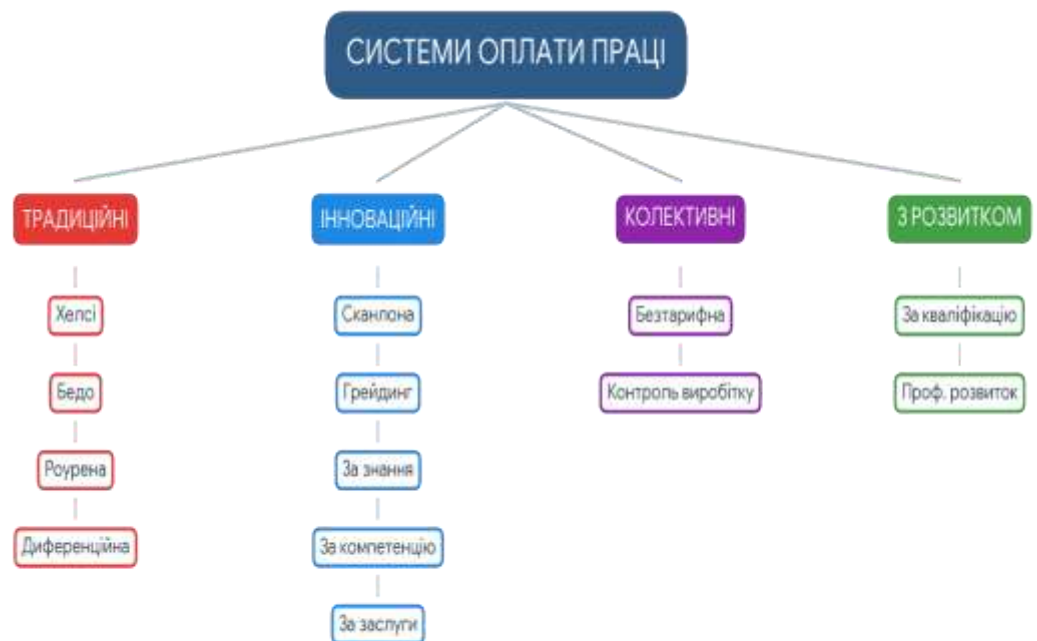


Рис.1.4. Класифікація системи оплати праці

Джерело: Систематизовано автором на основі наукових праць [28, 34]

Представлена на рисунку класифікація відображає багатоаспектність підходів до матеріальної винагороди персоналу в сучасних організаціях.

Авторський підхід дозволяє виділити чотири ключові вектори формування систем оплати:

1. Традиційний вектор (Хелсі, Бедо, Роурена) базується на жорсткому нормуванні праці та математичних методах розподілу економії витрат. Ці системи є найбільш ефективними на виробничих підприємствах, де результат праці легко виміряти кількісно, а головною метою є підвищення інтенсивності роботи.

2. Інноваційний вектор (Грейдинг, системи Сканлона, оплата за компетенції) переносить акцент з процесу на результат та потенціал працівника. Використання грейдингу дозволяє побудувати прозору ієрархію посад, а оплата за компетенції стимулює персонал до постійного самовдосконалення, що є критичним для інтелектуально містких галузей.

3. Колективний вектор (Безтарифна система, контроль виробітку) спрямований на формування командної відповідальності. У таких моделях індивідуальний дохід працівника безпосередньо залежить від фінансового успіху всієї групи або підрозділу, що сприяє самоконтролю всередині колективу та зменшенню витрат на адміністрування.

4. Вектор розвитку фокусується на майбутній вартості людського капіталу. Оплата за професійний розвиток та кваліфікацію перетворює заробітну плату з інструменту «оплати за минулі зусилля» на інструмент «інвестицій у майбутні можливості» працівника.

Вибір конкретної системи зі схеми залежить від стратегії компанії: традиційні методи забезпечують стабільність виконання норм, тоді як інноваційні та розвиваючі системи створюють підґрунтя для довгострокової лояльності та високої адаптивності персоналу.

Висновки до першого розділу:

У ході дослідження з'ясовано, що хоча поняття «мотивація» та «стимулювання» є взаємозалежними, вони не є тотожними. Мотивація відображає внутрішній стан особистості, її спонукання та потреби, тоді як стимулювання виступає зовнішнім інструментарієм впливу з боку менеджменту. Ефективність системи управління персоналом залежить від того, наскільки зовнішні стимули (матеріальні та нематеріальні винагороди) резонують із внутрішніми мотивами працівника. Тільки за умови їхньої синергії можливе досягнення сталого рівня залученості та лояльності кадрів.

Систематизація існуючих систем оплати праці дозволила виділити перехід від традиційних моделей (де акцент ставиться на нормуванні часу та виробітку) до інноваційних та колективних систем. Сучасні підприємства все частіше використовують грейдинг, оплату за компетенції та системи участі у прибутках. Це свідчить про зміну парадигми управління: від контролю за процесом виконання до стимулювання розвитку потенціалу працівника.

Вибір методів стимулювання (системи КРІ, гнучкі графіки, соціальні пакети) не може бути випадковим; він має відповідати стратегічним цілям підприємства та стадії його життєвого циклу. Ефективна система стимулювання — це динамічна модель, яка постійно коригується на основі зворотного зв'язку від персоналу та моніторингу зовнішнього ринку праці.

Таким чином, у першому розділі було обґрунтовано, що система стимулювання праці є складним механізмом, який інтегрує економічні, психологічні та управлінські важелі. Вона виступає не лише як засіб винагороди за виконану роботу, а як стратегічний інструмент формування конкурентних переваг підприємства через підвищення якості людського потенціалу.

РОЗДІЛ 2

ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА (на прикладі Головного управління Держгеокадастру у Львівській області)

2.1. Організаційно-економічна характеристика ГУ Держгеокадастру у Львівській області

З метою дослідження практичних аспектів результативності механізму стимулювання персоналу в системі державного управління було проаналізовано та оцінено методи мотивування державних службовців у Головному управлінні Держгеокадастру у Львівській області.

Загальні відомості про об'єкт дослідження:

Найменування установи: Головне управління Держгеокадастру у Львівській області.

Юридична адреса: Україна, 79019, м. Львів, просп. В'ячеслава Чорновола, 4.

Статус: Територіальний орган центрального органу виконавчої влади.

Контактна інформація: lviv@land.gov.ua / (032) 235-53-56.

Керівництво: Начальник Головного управління Держгеокадастру у Львівській області.

Основні напрями діяльності:

- ✓ реалізація державної політики у сфері національної інфраструктури геопросторових даних;
- ✓ ведення та адміністрування Державного земельного кадастру;
- ✓ здійснення державного нагляду (контролю) в агропромисловому комплексі в частині дотримання земельного законодавства;
- ✓ організація та проведення землеустрою, державна експертиза землевпорядної документації.

Широке коло повноважень територіальних органів Держгеокадастру, пов'язане з розпорядженням земельними ресурсами та наданням адміністративних послуг, зумовлює наявність значних корупційних ризиків. Це вимагає від системи стимулювання персоналу не лише заохочення до продуктивності, а й формування високого рівня етичної поведінки та відповідальності.

Особливе місце в структурі діяльності Головного управління посідає функція державного нагляду в агропромисловому комплексі, яка включає контроль за:

- Законністю обігу земель: дотримання вимог законодавства при укладанні цивільно-правових угод, переході права власності, оренді чи вилученні земельних ділянок.
- Діяльністю суб'єктів права: моніторинг виконання державними органами, органами місцевого самоврядування та юридичними особами порядку реалізації прав на землю.
- Достовірністю даних: контроль за веденням державного обліку земель та правдивістю інформації про їх використання.
- Дотриманням проектів землеустрою: нагляд за виконанням заходів, передбачених документацією із землеустрою, та цільовим використанням ділянок.
- Економічними інтересами держави: контроль за порядком відшкодування втрат сільськогосподарського та лісогосподарського виробництва, а також забезпечення конкурентних засад (аукціонів) при продажу прав на землю.

Специфіка функцій Головного управління Держгеокадастру у Львівській області підтверджує, що механізм стимулювання персоналу в цій установі має бути спрямований на мінімізацію корупційних чинників. Це досягається шляхом поєднання матеріальних стимулів (стабільна заробітна плата, премії за результатами оцінювання) із морально-психологічними

методами (формування професійної честі, прозорість кар'єрного просування та персональна відповідальність за прийняті рішення).

Система управління Головного управління Держгеокадастру у Львівській області побудована на засадах поєднання централізованого керівництва та децентралізованого виконання функцій. Згідно з внутрішніми регламентами, діяльність установи базується на принципах законності, прозорості та результативності.

Ключові принципи функціонування системи управління: централізація та підзвітність: чітке дотримання нормативно-правової бази та вертикальна звітність перед центральним апаратом Держгеокадастру; цифрова інноваційність: активне впровадження електронного документообігу та онлайн-сервісів Державного земельного кадастру; прозорість: забезпечення відкритого доступу громадян до геопросторових даних та адміністративних послуг.

Представлена ієрархічна модель управління ГУ Держгеокадастру у Львівській області побудована за функціональним принципом і охоплює чотири рівні управління (додаток А):

1. Стратегічний рівень (Начальник управління): виступає центром прийняття ключових рішень, визначає вектор розвитку установи та забезпечує комунікацію з центральним апаратом Держгеокадастру.

2. Координаційний рівень (Заступники начальника): здійснюють безпосередній контроль за реалізацією державної політики у профільних сферах (землеустрій, контроль за використанням земель, ведення кадастру).

3. Функціональний рівень (Апарат управління): представлений спеціалізованими управліннями та відділами (юридичне, фінансове, кадрове), які забезпечують правовий та ресурсний супровід діяльності установи.

4. Виконавчий рівень (Територіальні структурні підрозділи №1-№7): забезпечують безпосередню реалізацію функцій на рівні районів області, надаючи адміністративні послуги населенню та громадам.

Така розгалужена структура вимагає диференційованого підходу до стимулювання: на стратегічному рівні переважають стимули відповідальності

та статусу, на функціональному — преміювання за якість супроводу, а на виконавчому — показники оперативності надання послуг громадянам.

Для оцінки можливостей підприємства у сфері мотивації та стимулювання персоналу важливо проаналізувати його фінансово-господарський стан. Саме рівень забезпеченості виробничими ресурсами визначає потенціал організації щодо впровадження матеріальних і нематеріальних стимулів, формування системи оплати праці та створення належних умов для розвитку персоналу.

У таблиці 2.2 наведено основні показники, що характеризують динаміку капіталу, майна, виробничих засобів та чисельності працівників, які дозволяють оцінити економічні можливості підприємства та їхній вплив на ефективність мотиваційної системи.

Таблиця 2.1

Рівень забезпеченості виробничими ресурсами

Показник	Одиниці виміру	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. до 2025 р.	
					+/-	%
Власний капітал	тис. грн.	1731332	2667223	2963854	296631	111
Статутний капітал	тис. грн.	258124	258124	258124	0	100
Загальна вартість майна	тис. грн.	1236788	1260440	1284092	23652	102
Середня вартість основних засобів	тис. грн.	2398700	3085927	3251857	165930	105
Середня вартість оборотних засобів	тис. грн.	1276358	1328152	1428450	100298	108
Робочий капітал	тис. грн.	1202	1290	1310	20	102
Коефіцієнт зносу основних засобів	-	0,12	0,11	0,12	0,01	109
Середньооблікова чисельність працівників	осіб	3896	4072	4256	184	105
Фондоозброєність	тис. грн.	763300,00	809967,00	854336,00	44369,00	105

Аналізуючи дані таблиці, можна виділити такі ключові аспекти:

1. Власний капітал зріс з 1 731 332 тис. грн у 2022 році до 2 963 854 тис. грн у 2024 році. Це свідчить про підвищення фінансової стійкості підприємства. Відсотковий приріст становить 111 %.

2. Статутний капітал залишився незмінним на рівні 258 124 тис. грн, що підтверджує стабільність структури власного капіталу.

3. Загальна вартість майна збільшилася з 1 236 788 тис. грн у 2022 році до 1 284 092 тис. грн у 2024 році, що демонструє приріст на 102%.

4. Середня вартість основних та оборотних засобів зросла відповідно, що свідчить про модернізацію активів та розширення виробничих можливостей.

5. Робочий капітал підвищився на 2%, що вказує на стабільність фінансових оборотів.

6. Коефіцієнт зносу основних засобів зріс на 9%, що може сигналізувати про поступове старіння активів і потребу в оновленні.

7. Середньооблікова чисельність працівників збільшилася на 184 особи, що свідчить про зростання потреби у робочій силі.

8. Фондоозброєність підприємства підвищилася на 5%, що підтверджує покращення забезпеченості працівників виробничими ресурсами.

Загалом, підприємство демонструє позитивну динаміку більшості показників, що свідчить про його стійкість, здатність до розвитку та створення сприятливих умов для ефективної системи мотивації персоналу.

Таблиця 2.2

Ефективність використання виробничих фондів

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2023 р. до 2022 р.	
Середньорічна вартість основних виробничих фондів, тис грн	2398700,00	3085927,00	3251857,00	165930,00	1,05
Фондоозброєність (на 1 середньорічного працівника), тис грн	195,92	198,91	200,74	1,83	1,01
Матеріаловіддача, грн	2439,00	2704,00	2969,00	265,00	1,10
Фондовіддача, грн	1,65	2,13	2,16	0,03	1,01
Фондоємкість, грн	1,65	1,78	1,78	0,00	1,00
Ступінь зносу основних виробничих фондів, %	0,11	0,12	0,12	0,00	1,00
Середньорічна вартість оборотних засобів, тис грн	1276358,00	1328152,00	1428450,00	100298,00	1,08
Коефіцієнт обороту оборотних засобів	5,23	6,89	7,12	0,23	1,03
Тривалість 1 обороту оборотних засобів, днів	51,63	50,36	42,65	-7,71	0,85
Припадає оборотних засобів на 1 грн основних фондів, грн	2,11	0,22	2,68	2,46	12,18
Частка дебіторської заборгованості в загальному обсязі оборотних активів, %	22,07	24,65	21,65	-3,00	0,88
Норма прибутку, %	1,01	1,06	1,11	0,05	1,05

Джерело: розраховано автором на основі фінансової та статистичної звітності Головного управління Держгеокадастру у Львівській області за 2023–2025 рр.

Аналізуючи дані таблиці, можна виділити такі важливі аспекти:

1. Середньорічна вартість основних виробничих фондів зростає на 5,05% у період з 2022 по 2024 рік, що свідчить про модернізацію та оновлення виробничих активів.

2. Фондоозброєність на одного працівника підвищилася на 1,83%, що означає кращу забезпеченість персоналу обладнанням та ресурсами.

3. Матеріаловіддача зросла на 10%, що демонструє більш ефективне використання матеріальних ресурсів.

4. Фондовіддача підвищилася на 1,01%, що вказує на покращення виробничих процесів.

5. Середньорічна вартість оборотних засобів збільшилася на 8,10%, що свідчить про зростання оборотності активів.

6. Тривалість одного обороту оборотних засобів скоротилася на 7,71%, що означає швидший цикл використання оборотних активів.

7. Частка дебіторської заборгованості у структурі оборотних активів зменшилася на 3%, що знижує ризики неплатежів.

8. Норма прибутку зросла на 5% у 2022–2024 роках, що свідчить про підвищення рентабельності підприємства.

Загалом, більшість показників демонструють позитивну динаміку, що підтверджує фінансову стійкість та розвиток підприємства протягом аналізованого періоду.

Таблиця 2.3

Ефективність використання персоналу ГУ Держгеокадастру у Львівській області

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022 р. до 2021 р.	
				+/-	%
Середньорічна чисельність працівників, осіб	3896	4072	4256	184,00	1,05
Корисний фонд робочого часу за рік 1 працівником, днів	261,00	261,00	262,00	1,00	1,00
Фактично відпрацьовано за рік 1 працівником, днів	255,00	265,00	254,00	-11,00	0,96
Коефіцієнт використання персоналу	0,56	0,08	0,09	0,01	1,13
Отримано чистого доходу на 1 середньорічного працівника, тис. грн	-5,27	0,00	33,83	33,83	0,00

Отримано чистого доходу на 1 люд.-год, грн	-10,07	0,00	70,87	70,87	0,00
Середньомісячна оплата праці 1 працівника, грн	123654,00	136985,00	145963,00	8978,00	1,07
Середньорічна оплата праці працівника, тис. грн	1483848,00	1643820,00	1751556,00	107736,00	1,07

Джерело: розраховано автором на основі фінансової та статистичної звітності Головного управління Держгеокадастру у Львівській області за 2023–2025 рр.

Аналіз показників дає змогу зробити кілька важливих висновків:

1. Середньорічна чисельність персоналу зросла на 5,05% у період з 2020 по 2022 роки, що свідчить про розширення штату та збільшення потреби у робочій силі.

2. Корисний фонд робочого часу на одного працівника залишився майже незмінним, що говорить про стабільність у використанні робочого часу.

3. Фактично відпрацьований час одним працівником скоротився на 11 днів, проте залишився на відносно стабільному рівні.

4. Коефіцієнт використання персоналу зріс на 13%, що демонструє більш ефективне залучення працівників у виробничий процес.

5. Чистий дохід на одного працівника та на одну людино-годину зріс суттєво: від –5,27 тис. грн до 33,83 тис. грн та від –10,07 грн до 70,87 грн відповідно. Це свідчить про підвищення продуктивності праці та покращення фінансових результатів підприємства.

6. Середньомісячна та середньорічна заробітна плата одного працівника зросла на 7,07%, що вказує на збільшення витрат на оплату праці та можливе підвищення рівня доходів персоналу.

Загалом, динаміка показників свідчить про позитивні зміни у використанні трудових ресурсів та зростання ефективності роботи підприємства.

2.2. Аналіз складових системи стимулювання праці ГУ Держгеокадастру у Львівській області

В умовах системного реформування інститутів публічного управління та реалізації стратегії «Держава у смартфоні», розробка та впровадження ефективної системи стимулювання праці стає не просто управлінським завданням, а фундаментальним чинником забезпечення результативності державної установи. Для Головного управління Держгеокадастру у Львівській області формування цілісної та гнучкої моделі мотивації державних службовців виступає пріоритетним стратегічним завданням. Це зумовлено тим, що саме людський капітал є ключовим ресурсом, який гарантує якісне виконання державних функцій у сфері земельних відносин, забезпечує високу швидкість надання адміністративних послуг та безпосередньо впливає на підвищення рівня довіри громадян до інституцій виконавчої влади.

Специфіка діяльності Держгеокадастру, що характеризується високим ступенем відповідальності, складністю технологічних процесів ведення Державного земельного кадастру та значними антикорупційними викликами, вимагає особливого підходу до діагностики внутрішнього середовища установи. Зважаючи на ресурсний потенціал та динамічність зовнішніх умов, виникає об'єктивна необхідність переходу до комплексного аналітичного дослідження за допомогою методології SWOT-аналізу.

Даний інструментарій стратегічного менеджменту дозволяє не лише системно оцінити внутрішні сильні сторони (інтелектуальний потенціал, технологічна база) та ідентифікувати слабкі ланки (бюрократичні бар'єри, обмеженість бюджетного стимулювання), а й спрогнозувати вплив зовнішніх чинників. Використання SWOT-матриці допоможе чітко визначити траєкторію розвитку системи мотивації, враховуючи такі глобальні виклики 2026 року, як подальша цифровізація державних реєстрів, адаптація земельного законодавства до стандартів Європейського Союзу та реалізація оновленої антикорупційної політики.

Такий глибинний аналітичний підхід забезпечує наукове обґрунтування для розробки механізмів мотивування, які дозволять Головному управлінню максимально ефективно використовувати свій внутрішній потенціал для нейтралізації зовнішніх загроз та реалізації нових можливостей у сфері управління персоналом.

SWOT-аналіз Головного управління Держгеокадастру

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Стабільність кадрового потенціалу: здатність залучати фахівців з профільною освітою (землеустрій, право). 2. Висока інтенсивність надання послуг: оптимізація внутрішніх процесів опрацювання звернень. 3. Ефективність функцій: зростання обсягу виконаних державних функцій на одного працівника. 4. Організаційна дисципліна: чітке планування та контроль використання робочого часу. 5. Матеріальне закріплення кадрів: поступове зростання середнього рівня оплати праці (надбавки, ранги). 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ризики професійного вигорання: дисбаланс між плановим фондом часу та фактичним навантаженням. 2. Статичність нормативів: обмежена гнучкість у реагуванні на різке зростання обсягів роботи. 3. Бюджетна залежність: обмеженість фонду преміювання рамками бюджетних асигнувань. 4. Складність мотивування молоді: низькі стартові оклади для спеціалістів без вислуги років. 5. Бюрократична інертність: суворе регламентація процесів, що обмежує оперативність управління.
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Професійний розвиток: впровадження новітніх програм навчання (ГІС-технології). 2. Повна діджиталізація: розвиток онлайн-сервісів для зниження механічного навантаження на штат. 3. Автоматизація контролю: використання супутникового моніторингу для підвищення якості нагляду. 4. Покращення іміджу: прозорість діяльності як інструмент залучення талановитого персоналу. 5. Міжнародний досвід: впровадження європейських стандартів землеустрою та кадастру. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Законодавча нестабільність: ризики змін у системі оплати праці державних службовців. 2. Конкуренція з приватним сектором: відтік кадрів до аграрних та девелоперських компаній. 3. Економічна нестабільність: скорочення бюджетних видатків на розвиток та соцпакет. 4. Кіберризиками: загрози хакерських атак на Державний земельний кадастр. 5. Репутаційні ризики: висока соціальна напруга у питаннях розпорядження земельними ресурсами.

Джерело: сформовано автором

За результатами SWOT-аналізу встановлено, що головною стратегічною перевагою Управління є його кадровий потенціал та технологічна база. Водночас головною загрозою залишається конкуренція за фахівців із

приватним ринком праці. Поступове підвищення середньорічної оплати праці є необхідною умовою для нейтралізації слабких сторін та реалізації можливостей цифрової трансформації установи.

Таблиця 2.4

Оцінка ефективності механізмів стимулювання персоналу в установі

Складова системи стимулювання	Характеристика та оцінка	Рекомендації щодо вдосконалення
Методи оплати праці	Оплата жорстко регламентована тарифною сіткою. Варіативність виплат обмежена граничними обсягами бюджетних асигнувань.	Впровадження прозорих КПП (ключових показників) для диференціації стимулюючих надбавок.
Система преміювання	Премії мають епізодичний характер і часто залежать від економії фонду оплати праці, що знижує їхній стимулюючий ефект.	Розробка чіткого положення про преміювання на основі результатів щорічного оцінювання службової діяльності.
Програми мотивації та розвитку	Програми професійного навчання наявні, проте їхній вплив на кар'єрне просування працівників не завжди є лінійним.	Посилення зв'язку між успішним підвищенням кваліфікації та включенням до кадрового резерву на вищі посади.
Соціальні гарантії та бонуси	Соціальний пакет обмежений стандартними державними гарантіями. Недостатньо використовуються моральні стимули.	Розширення переліку нематеріальних бонусів: гнучкий графік (де можливо), публічне визнання та відомчі нагороди.

Джерело: Побудовано автором на основі аналізу внутрішніх регламентів та звітності Головного управління Держгеокадастру у Львівській області.

Аналіз системи стимулювання праці у Головному управлінні Держгеокадастру у Львівській області свідчить про наявність певних інституційних обмежень, характерних для державного сектору, а також можливостей для оптимізації.

Головними недоліками є недостатня гнучкість методів матеріальної винагороди та слабкий зв'язок між індивідуальною результативністю державного службовця і розміром його преміювання. Для підвищення ефективності управління рекомендується: систематизувати підходи до нарахування надбавок за інтенсивність праці; модифікувати програми

професійного розвитку, орієнтуючи їх на опанування новітніх ГІС-технологій; активніше впроваджувати заходи морально-психологічної підтримки персоналу з метою запобігання професійному вигоранню.

Це дозволить підвищити задоволеність працівників та забезпечити стабільність кадрового складу в умовах високої відповідальності та корупційних ризиків.

2.3. Оцінка результативності матеріального і нематеріального стимулювання персоналу

Система стимулювання в Головному управлінні Держгеокадастру у Львівській області базується на принципах диференціації підходів до різних категорій державних службовців (категорії «Б» та «В»). Це дозволяє забезпечити справедливу оплату праці залежно від результативності, складності виконуваних завдань та рівня відповідальності, а також інтегрувати систему морально-психологічних стимулів у щоденну діяльність.

Стосовно окремого державного службовця або структурного підрозділу установи, стимули виступають як зовнішні чинники спонукання до ефективного виконання посадових обов'язків, які транслюються керівництвом Управління. При цьому механізм стимулювання конструється виходячи з бюджетних можливостей установи, стратегічних цілей Держгеокадастру та професійної компетентності управлінського апарату.

Ключові цілі та завдання системи стимулювання персоналу в установі:

- Залучення та закріплення кадрів: створення привабливих умов для фахівців у сфері землеустрою та права в системі державної служби.
- Безперервний професійний розвиток: стимулювання працівників до опанування нових цифрових інструментів ведення Державного земельного кадастру.

- Підвищення результативності: забезпечення оперативності та якості надання адміністративних послуг громадянам.

- Об'єктивність оцінювання: справедливий розподіл стимулюючих виплат на основі щорічного оцінювання результатів службової діяльності.

- Мінімізація корупційних ризиків: формування системи винагороди, що забезпечує належний рівень життя та професійну гідність службовця.

На сучасному етапі розвитку державної служби Головне управління Держгеокадастру у Львівській області, окрім базових виплат, використовує систему додаткових методів стимулювання та соціальної підтримки персоналу.

До таких методів у межах державної установи належать:

- Морально-психологічне заохочення: відомчі нагороди, почесні грамоти, оголошення подяки та публічне визнання заслуг.

- Соціально-побутові пільги: надання додаткових відпусток (за стаж державної служби, за особливий характер праці чи ненормований робочий день).

- Професійні привілеї: першочергове право на участь у програмах підвищення кваліфікації та стажування, у тому числі за кордоном.

Також, поряд із законодавчо закріпленими методами, система мотивації в установі включає елементи соціального пакета, що передбачені Законом України «Про державну службу» та внутрішнім колективним договором:

- матеріальна допомога для вирішення соціально-побутових питань;
- допомога на оздоровлення при наданні щорічної відпустки;
- забезпечення службовим транспортом для виконання виїзних перевірок та інспекцій;

- державне страхування та спеціальні умови пенсійного забезпечення.

З метою глибинного аналізу практичних аспектів мотивації у Головному управлінні Держгеокадастру у Львівській області, нами було проведено анкетне опитування серед співробітників (Рис. 2.2, Додаток Б).

Вибірка дослідження: У опитуванні взяли участь 25 осіб, серед яких державні службовці категорій «Б» та «В» (начальники відділів, головні спеціалісти, державні реєстратори та інспектори), що дозволило отримати репрезентативні дані щодо задоволеності системою стимулювання на різних рівнях ієрархії.

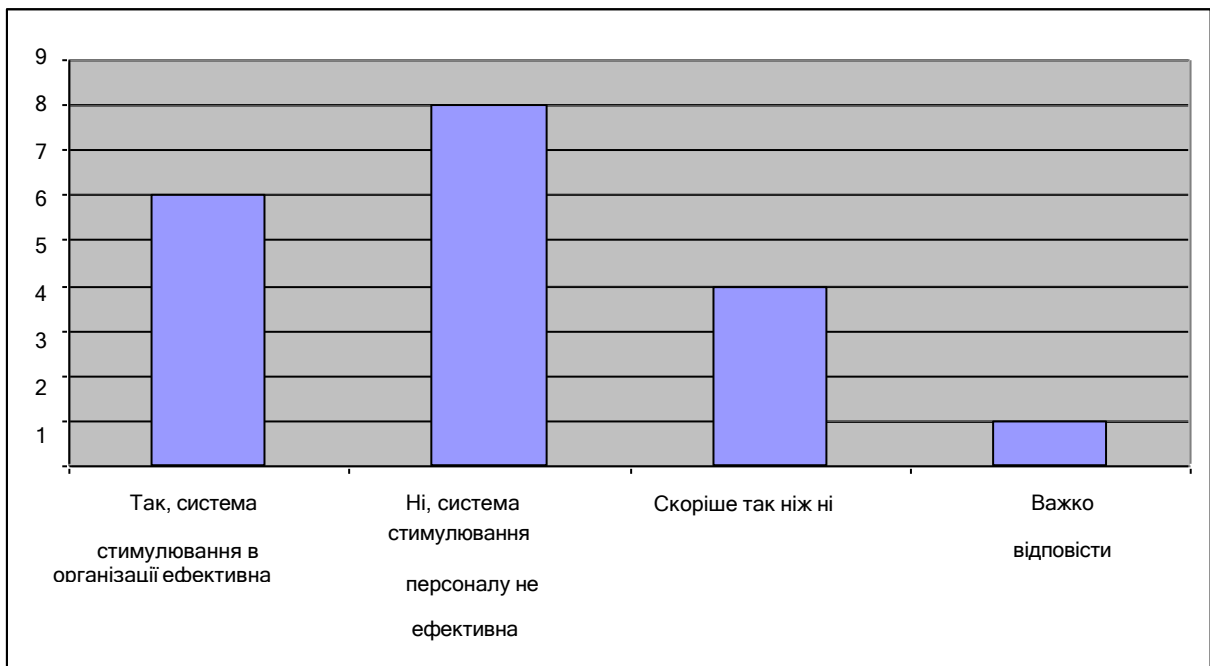


Рис. 2.2. Результати опитування персоналу: «Чи є система стимулювання в установі ефективною?»

Примітка. Побудовано автором за результатами анкетування працівників Головного управління Держгеокадастру у Львівській області.

Аналіз даних рисунка 2.2 дозволяє зробити висновок, що значна частина персоналу Головного управління Держгеокадастру у Львівській області вважає діючу систему стимулювання недостатньо ефективною. Це вказує на об'єктивну необхідність модернізації підходів до мотивування державних службовців з метою підвищення їхньої залученості.

Детальні результати відповідей респондентів щодо конкретних методів та пільг, які використовуються в установі, представлено в таблиці 2.5.

**Які додаткові методи стимулювання та пільги
використовує Ваша організація?**

Методи стимулювання та пільги	Та ні
Моральні заохочення (подяки, грамоти)	так
Цінні подарунки	ні
Додаткові відпустки та відгули (за стаж/ненормований день)	так
Навчання та підвищення кваліфікації за кошти держбюджету	так
Оплата житлових послуг	ні
Організація відпочинку та оздоровлення	так
Надання позик та кредитів	ні
Державне соціальне страхування	так
Оплата проїзду у громадському транспорті	ні
Автоматичне підвищення посадового окладу (поза рангами)	ні
Грошові премії (за результатами оцінювання/економії ФОП)	так
Реальна можливість швидкого кар'єрного росту	ні
Визнання результатів з боку колег та безпосереднього керівника	ні
Суб'єктивне відчуття корисності та значущості своєї роботи	так

Джерело: Побудовано автором за результатами анкетування працівників Головного управління Держгеокадастру у Львівській області.

Як свідчать дані таблиці, в установі стабільно функціонують методи, що чітко регламентовані законодавством: державне страхування, можливість навчання та надання додаткових відпусток. Водночас критичною проблемою є відсутність відчуття визнання з боку керівництва та низька оцінка перспектив кар'єрного зростання.

Позитивним фактором є те, що попри загальну незадоволеність системою виплат, більшість працівників зберігають відчуття корисності своєї роботи, що свідчить про високий рівень внутрішньої професійної етики державних службовців. Це є важливим ресурсом для впровадження саме морально-психологічних методів стимулювання.

За підсумками проведеного дослідження можна дійти висновку, що в Головному управлінні Держгеокадастру у Львівській області активно використовуються методи стимулювання, що мають чітке законодавче

підґрунтя: надання додаткових відпусток, нарахування премій (за наявності бюджетної економії), державне страхування та професійне навчання. Водночас у певних напрямках система залишається недостатньо розвиненою, що вимагає перегляду підходів до управління людськими ресурсами.

У ході опитування на тему «Які види матеріального та нематеріального стимулювання ви вважаєте найбільш пріоритетними?» (Додаток Г), персонал установи виділив такі ключові очікування:

- підвищення посадових окладів (зміна тарифної сітки);
- своєчасна та об'єктивна похвала з боку керівництва;
- стабільність та прозорість преміальних виплат;
- залучення до процесів прийняття управлінських рішень;
- реальні та зрозумілі перспективи кар'єрного зростання.

Окремий блок опитування був присвячений аналізу цілей системи стимулювання, які ігноруються керівництвом. Більшість співробітників вказали на проблему обмеження ініціативності та самостійності у прийнятті рішень через надмірну бюрократизацію процесів.

За результатами комплексного аналізу документів та анкетування у Головному управлінні Держгеокадастру у Львівській області було виявлено такі системні проблеми:

1. Низька адаптивність системи стимулювання до індивідуальних досягнень працівника.
2. Недостатній рівень матеріальних та соціальних винагород, що не відповідає рівню відповідальності державних службовців.
3. Бюрократичні перепони, що обмежують творчий підхід до виконання завдань та самостійність фахівців.
4. Слабкий рівень моральної мотивації, що призводить до зниження задоволеності працею.

Для досягнення максимальної ефективності діяльності Головного управління необхідно впровадити оновлені методи стимулювання. В умовах цифрової трансформації земельних відносин та нових антикорупційних вимог,

методи управління мають розвиватися в напрямі посилення дієвості економічних стимулів та покращення психологічного клімату. Це дозволить поставити кожного державного службовця в такі умови, де його особисті інтереси та професійний розвиток будуть повністю синхронізовані з цілями державної установи.

Виявлені проблеми стають підґрунтям для розробки конкретного комплексу заходів щодо вдосконалення системи стимулювання праці, який буде детально представлений у третьому розділі даної роботи.

Висновки до другого розділу:

Проведений аналіз системи стимулювання персоналу в Головному управлінні Держгеокадастру у Львівській області дозволив оцінити поточний стан управлінських процесів та виявити низку критичних областей, що потребують подальшого вдосконалення. За результатами дослідження зроблено такі висновки:

1. Оцінка існуючої моделі: Встановлено, що діюча система стимулювання в установі значною мірою обмежена нормативно-правовими рамками державної служби. Основними методами заохочення є ті, що регламентовані законодавством: стаж, ранги та премії, що залежать від бюджетних асигнувань. Такий підхід забезпечує стабільність, проте демонструє недостатню гнучкість у мотивуванні працівників до інноваційної діяльності та особистої ініціативи.

2. Результати емпіричного дослідження: Проведене анкетування 25 фахівців установи виявило значний рівень незадоволеності існуючими механізмами стимулювання (понад 48% респондентів вважають систему неефективною). Ключовими проблемними зонами визначено: слабку кореляцію між індивідуальними результатами праці та розміром винагороди, а також

обмеження персоналу у творчому підході до виконання завдань через надмірну бюрократизацію процесів.

3. Внутрішній потенціал: Позитивним аспектом є збереження працівниками високого рівня усвідомлення суспільної значущості своєї діяльності та прагнення до професійного розвитку. Наявність сучасної технологічної бази та ІС-технологій є потужним інструментом, який може стати основою для впровадження нових форм нематеріального стимулювання.

4. Перспективи вдосконалення: Для досягнення максимальної результативності діяльності Головного управління необхідно трансформувати механізм стимулювання у напрямі більшої орієнтації на кінцевий результат. Це передбачає розширення переліку соціальних бонусів, впровадження прозорих критеріїв оцінювання (KPI) та активізацію морально-психологічних методів, таких як визнання заслуг та залучення до процесів прийняття рішень.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що в умовах цифрової трансформації земельних відносин ефективність Головного управління Держгеокадастру безпосередньо залежить від здатності керівництва синхронізувати особисті інтереси державних службовців із стратегічними цілями установи. Виявлені недоліки стають підґрунтям для розробки комплексу заходів, спрямованих на побудову високоефективної системи стимулювання праці, що буде детально розглянуто у наступному розділі.

РОЗДІЛ Ш. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ ОРГАНІЗАЦІЇ ЧЕРЕЗ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

Розробка та впровадження перспективної системи стимулювання для Головного управління Держгеокадастру у Львівській області є критично важливим завданням для забезпечення високої результативності державного органу, залучення та утримання висококваліфікованих фахівців у сфері землеустрою та кадастру, а також реалізації стратегічних цілей державної земельної політики. Ефективна модель стимулювання в державному органі має поєднувати суворе дотримання законодавства з індивідуальним підходом до працівників. Її мета — підвищення відповідальності та задоволеності службовців. Основні аспекти розробки перспективної системи для Головного управління представлено на рис. 3.1:

ОЦІНКА ПОТРЕБ	Вивчення очікувань службовців; проведення анкетування та інтерв'ю для виявлення пріоритетів у сфері мотивації.
ГНУЧКА СИСТЕМА	Механізм стимулювання, адаптований до специфіки різних відділів (кадастру, нагляду, адмінпослуг).
ГНУЧКА СИСТЕМА	Прозорі системи преміювання за досягнення цілей (KPI) та високу інтенсивність праці.
НЕМАТЕРІАЛЬНІ МЕТОДИ	Системи відзнак, відомчих нагород, публічне визнання результатів та заходи для зміцнення командного духу.
КАР'ЄРНИЙ РОЗВИТОК	Організація професійних тренінгів, семінарів та менторських програм для просування по службі.
СОЦІАЛЬНИЙ ПАКЕТ	Організація професійних тренінгів, семінарів та менторських програм для просування по службі.

Рис. 3.1. Ключові аспекти перспективної системи стимулювання персоналу в ГУ Держгеокадастру у Львівській області

На основі проведеного дослідження було ідентифіковано низку критичних проблем у чинній системі стимулювання державних службовців. Для їхнього нівелювання та підвищення результативності діяльності установи пропонується впровадити комплекс практичних заходів, візуалізованих на рис. 3.2

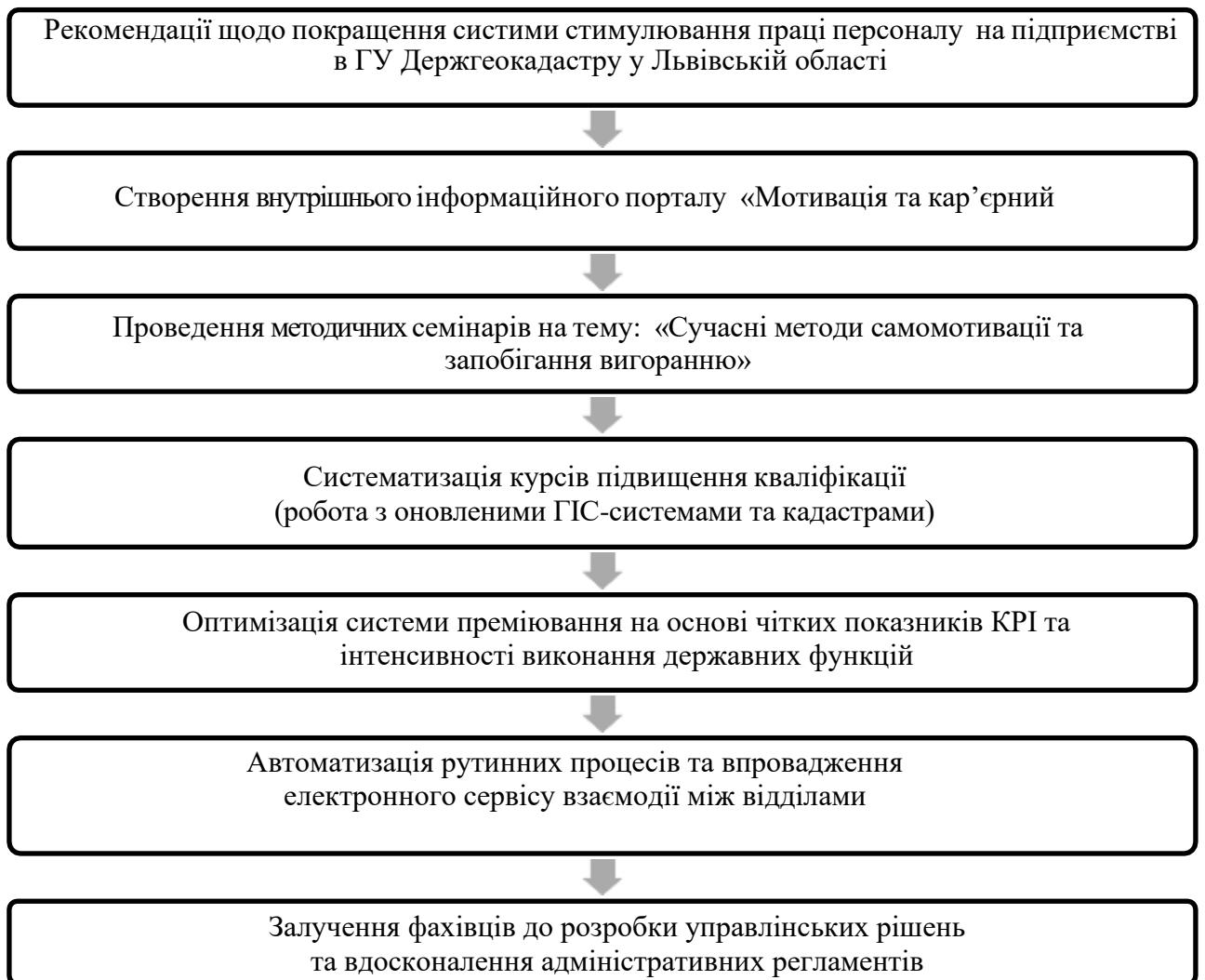


Рис. 3.2. Рекомендації щодо покращення системи стимулювання праці в державній установі

Джерело: Побудовано автором

Запропоновані на рис. 3.2 заходи сприятимуть модернізації та комплексному розвитку системи стимулювання персоналу в Головному управлінні Держгеокадастру у Львівській області. Це дозволить стабілізувати

кадровий склад, підвищити якість надання адміністративних послуг та забезпечити прозорість управлінських процесів. Для обґрунтування доцільності впровадження даних заходів необхідно оцінити їхню соціально-економічну ефективність (табл. 3.1).

Таблиця 3.1.

**Заходи щодо вдосконалення системи стимулювання персоналу в
Головному управлінні Держгеокадастру**

№	Виявлені проблеми	Запропоновані заходи	Дії та терміни проведення
1.	Недостатній рівень гнучкості системи матеріальної винагороди	Оптимізація системи преміювання та надбавок за інтенсивність праці	Перегляд критеріїв преміювання згідно з показниками КРІ (щомісячно, відповідно до бюджетних асигнувань)
2.	Низький рівень використання методів морального заохочення	Розширення практики нагородження відомчими грамотами та подяками	Затвердження графіка відзначень; урочисте нагородження під час нарад (квартально або до професійних свят)
3.	Потреба у професійному розвитку та підвищенні компетенцій	1. Проведення методичних семінарів для начальників відділів. 2. Створення цифрового інфо-стенду. 3. Організація курсів підвищення кваліфікації.	1. Протягом 4 місяців (цикл лекцій). 2. Розробка та наповнення розділу в системі документообігу (1-2 тижні). 3. Стажування у центральному апараті або суміжних відомствах (раз на рік)
4.	Надмірна бюрократизація та обмеження ініціативності	Залучення фахівців середньої ланки до процесів прийняття рішень	1. Участь спеціалістів у профільних нарадах. 2. Впровадження системи збору та аналізу пропозицій працівників (постійно)

Джерело: Побудовано автором на основі результатів дослідження діяльності ГУ Держгеокадастру у Львівській області.

Для впровадження запропонованої системи стимулювання у межах наявних бюджетних асигнувань Головного управління передбачається такий розподіл коштів:

1. Стимулюючі виплати та преміювання:

- Загальний обсяг фонду оплати праці (базовий): 922 327 200 грн (узагальнений показник відомства).

- Виділений обсяг коштів на додаткове преміювання за КРІ: 190 680 грн.

- Середній розмір річної стимулюючої надбавки на одного працівника (у межах проєкту): $190\,680 / 25 \text{ осіб} = 7\,627 \text{ грн.}$

2. Заходи морального заохочення:

- Витрати на виготовлення бланків почесних грамот, подяк та придбання фоторамок: 5 320 грн.

3. Професійний розвиток та методичне забезпечення:

Загальний залишок коштів на організаційні заходи становить:

$$211\,800 - 5,320 - 190,680 = 15,800 \text{ грн.}$$

- Організація методичних семінарів (оренда обладнання, матеріали):

$$15,800 \times 0.5 = 7,900 \text{ грн.}$$

- Проведення спеціалізованих курсів підвищення кваліфікації:

$$15,800 \times 5 = 79,000 \text{ грн.}$$

Отже, загальний обсяг фінансування проєкту вдосконалення системи стимулювання у межах Головного управління складе 211 800 грн. Дані витрати дозволять підвищити якість виконання державних функцій без залучення додаткових позабюджетних ресурсів.

Таблиця 3.2

Оцінка ризиків впровадження заходів зі стимулювання в ГУ Держгеокадастру

№	Ризик (негативна подія)	Наслідки настання ризику	Заходи щодо попередження	Дії у разі настання ризику
1.	Необґрунтоване зростання витрат на персонал	Дефіцит бюджетних асигнувань за статтею оплати праці	Суворий моніторинг використання фонду оплати праці (ФОП)	Секвестрація витрат, перегляд лімітів преміювання
2.	Суб'єктивність при оцінюванні результатів праці	Конфлікти в колективі, демотивація фахівців	Встановлення чітких та прозорих критеріїв КРІ для кожного відділу	Проведення консультацій, апеляційний перегляд оцінок
3.	Некоректне сприйняття інформації щодо системи стимулів	Зростання помилок у службовій діяльності	Своєчасне роз'яснення нових правил через внутрішній портал	Проведення додаткових інструктажів та нарад
4.	Прийняття неефективних рішень за участю персоналу	Зниження якості адмінпослуг, порушення регламентів	Попереднє експертне опрацювання ідей та пропозицій	Коригування робочих планів, усунення процедурних помилок

Джерело: Побудовано автором на основі аналізу ризиків у системі державного управління.

Впровадження запропонованих заходів доцільно розпочинати з нового звітної періоду (бюджетного року), що дозволить синхронізувати витатки з планом асигнувань установи. Детальний маршрутний графік реалізації проекту представлено в таблиці 3.3.

**Маршрутний графік впровадження проєкту
вдосконалення системи стимулювання**

№	Назва задачі (заходу)	Тривалість	Дата початку	Дата закінчення
1.	Оптимізація системи преміювання та розробка критеріїв КРІ	6 місяців	01.01.2026 р.	30.06.2026 р.
2.	Впровадження системи морального заохочення (грамоти, подяки)	12 місяців	01.01.2026 р.	01.06.2027 р.
3.	Професійне навчання: проведення семінарів, створення інфо-порталу та курси підвищення кваліфікації	4 місяців	01.07.2026 р.	31.10.2026 р.
4.	Залучення персоналу до прийняття управлінських рішень та обговорення регламентів	постійно	-	-

Джерело: побудовано автором

Більшість запропонованих заходів мають реалізовуватися системно протягом усього періоду функціонування Головного управління Держгеокадастру у Львівській області, що забезпечить сталий розвиток установи та високу якість виконання державних функцій у довгостроковій перспективі.

Вдосконалення управлінської структури та системи стимулювання персоналу є фундаментальним етапом розвитку державного органу. Це передбачає адаптацію внутрішньої ієрархії до сучасних викликів земельної реформи та стратегічних завдань Держгеокадастру, зокрема через оптимізацію адміністративних процесів та підвищення ефективності взаємодії між функціональними відділами та територіальними підрозділами.

Така модернізація включає перегляд посадових обов'язків і зон відповідальності, реструктуризацію каналів внутрішньої комунікації, впровадження інноваційних методів оцінювання результативності на основі

КРІ, а також демократизацію процесів прийняття рішень. Зазначені заходи спрямовані на підвищення продуктивності державної служби та рівня задоволеності персоналу, що, своєю чергою, сприятиме досягненню стратегічних цілей держави у сфері земельних відносин, посилить антикорупційну стійкість установи та підвищить рівень довіри громадян до інституцій публічної влади.

В умовах модернізації системи публічного управління Головне управління Держгеокадастру у Львівській області, володіючи статусом територіального органу виконавчої влади та несучи повну відповідальність за реалізацію державної земельної політики в регіоні, має забезпечити функціонування такої системи управління, яка гарантує високу оперативність роботи, антикорупційну стійкість та якість надання адміністративних послуг.

У процесі вдосконалення організаційної структури управління нами пропонується вирішення наступних ключових завдань (рис. 3.3):

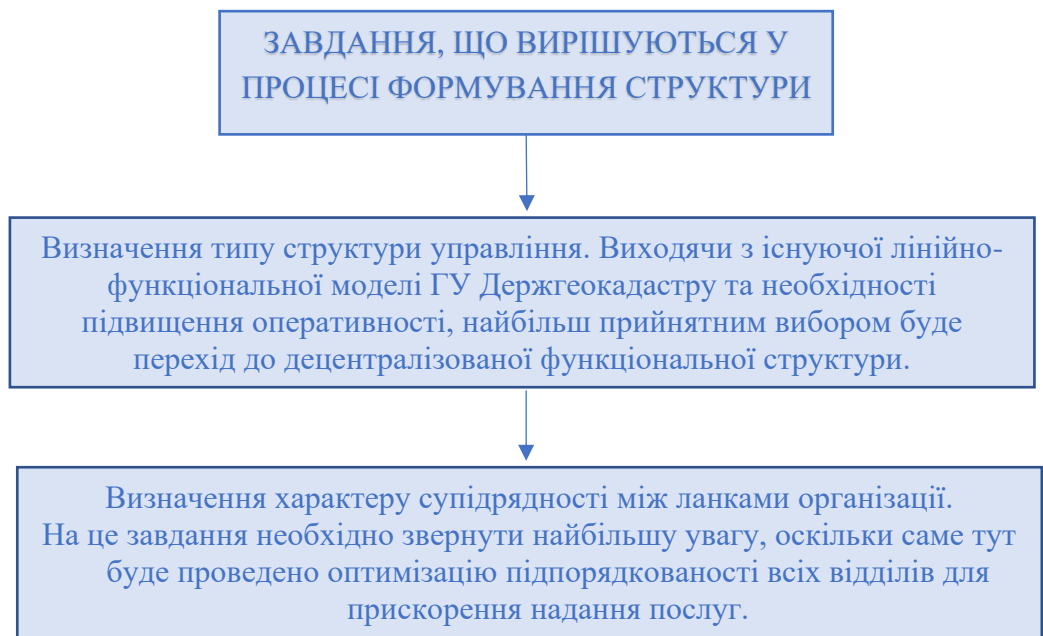


Рис. 3.3. Завдання, що вирішуватимуться у процесі формування організаційної структури

Джерело: побудовано автором

Прийнятною моделлю для Головного управління Держгеокадастру у Львівській області є схема організаційної структури, побудована на основі концепції сервісно-орієнтованого публічного управління. В основу цієї моделі покладено принципи децентралізації та адаптивності, що дозволяє установі оперативно реагувати на потреби громадян та громад.

Такий підхід передбачає розширення повноважень структурних підрозділів на місцях та впровадження горизонтальних зв'язків між функціональними відділами. Застосування цієї моделі забезпечить ряд суттєвих переваг (рис. 3.4):



Рис. 3.4. Переваги впровадження перспективної моделі організаційної структури в ГУ Держгеокадастру у Львівській області

Джерело: побудовано автором.

Верхній рівень управління в межах цієї моделі відповідає стандартам публічного адміністрування. Перехід до нової структури трансформує ролі

керівництва: воно звільняється від рутинного оперативного контролю технічних процесів і фокусується на стратегічних завданнях. Це дозволяє керівному апарату зосередити увагу на реалізації земельної політики, ефективному управлінні бюджетом, посиленні антикорупційного контролю та покращенні якості сервісів для громадян.

Заходи, запропоновані в межах даного дослідження, спрямовані на комплексну модернізацію процесів стимулювання в установі. Їх реалізація сприятиме підвищенню професійної активності державних службовців, зростанню віддачі від їхньої діяльності та забезпеченню високої якості надання адміністративних послуг громадянам.

Для реалізації проєкту на 2026 звітний рік розроблено кошторис видатків, який враховує матеріальні, організаційні та розвиваючі потреби персоналу (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Бюджет проєкту щодо впровадження заходів у Головному управлінні Держгеокадастру на 2026 рік

№	Назва заходу (задачі)	Сума, тис. грн.	Джерело фінансування (Бюджетні асигнування)
1.	Оптимізація фонду оплати праці (підвищення окладів)	133	Виділені бюджетні кошти
2.	Преміювання за затвердженим планом-графіком (КРІ)	70	Виділені бюджетні кошти
3.	Закупівля відомчих відзнак, грамот та похвальних листів	6	Виділені бюджетні кошти
4.	Проведення семінарів «Стимулювання праці в держсекторі»	48	Виділені бюджетні кошти
5.	Створення цифрового інфо-стенду на внутрішньому порталі	5	Виділені бюджетні кошти
6.	Стажування у профільних відомствах та навчання	18	Виділені бюджетні кошти
7.	Залучення персоналу до прийняття рішень (наради)	0	Без витрат
8.	Система розгляду пропозицій співробітників	0	Без витрат
	РАЗОМ	280	

Джерело: Розраховано автором за даними планових показників ГУ Держгеокадастру у Львівській області.

Аналіз кошторису видатків Головного управління Держгеокадастру у Львівській області показує, що загальні витрати на реалізацію проєкту вдосконалення системи стимулювання складуть 280 000 грн.

Для оцінки доцільності запропонованих заходів розрахуємо термін окупності витрат. В умовах державної установи цей показник відображає період, за який досягнута економія бюджетних коштів (за рахунок зниження плинності кадрів та оптимізації процесів) покриє витрати на впровадження проєкту.

Обчислимо показник загальної економічної ефективності проєктних рішень через визначення умовного економічного ефекту (Е):

$$Ee = Pc - Bп (1)$$

де:

Ee — умовний економічний ефект, грн;

Pc — сумарна вартість зекономлених ресурсів та наданих послуг, грн;

Bп — витрати на впровадження проєкту, грн.

Термін окупності витрат (T_o) визначається за формулою:

$$T_o = K / E (2)$$

де:

T_o — термін окупності витрат, років;

K — сума витрат на реалізацію заходів (280 000 грн);

E — річна економічна ефективність (305 000 грн).

Розрахунок:

$$T_o = 280\,000 / 305\,000$$

$$T_o = 0,91$$

Термін окупності проєкту становить 0,91 року (приблизно 11 місяців). Це свідчить про високу ефективність запропонованих заходів, оскільки проєкт повністю окупається протягом першого бюджетного року. Такий результат підтверджує доцільність впровадження розробленої системи стимулювання в Головному управлінні Держгеокадастру у Львівській області.

До переліку заходів із запобігання негативним чинникам у межах реалізації проєкту в Головному управлінні Держгеокадастру слід віднести мінімізацію таких явищ:

- Нівелювання збитків, що завдаються особистості: попередження інтелектуальних та фізичних перевантажень, які виникають через надмірну інтенсивність праці та високу відповідальність у сфері земельних відносин.
- Зниження стресогенності робочого середовища: запобігання конфліктним ситуаціям у взаємодії з суб'єктами звернень (громадянами, фермерами, представниками громад) та всередині колективу.
- Усунення функціональних недовантажень: раціональний розподіл завдань між фахівцями, що дозволяє кожному державному службовцю повноцінно реалізовувати свій професійний потенціал без простоїв або дублювання функцій.

Висновок до третього розділу:

1. Ідентифіковано ключові проблеми (бюрократизація, слабка індивідуалізація премій) та запропоновано шляхи їх вирішення через впровадження системи КРІ та програм професійного розвитку.

2. Надано організаційно-економічне обґрунтування проєкту: розраховано бюджет (280 тис. грн) та термін окупності витрат (0,91 року), що доводить високу ефективність інвестицій у людський капітал установи.

3. Визначено соціальну ефективність проєкту, яка проявляється у досягненні позитивних трансформацій та нівелюванні ризиків професійного вигорання.

До ключових позитивних змін у ГУ Держгеокадастру за результатами впровадження проєкту належать: забезпечення належної якості життя та праці державних службовців: створення безпечних умов, виплата справедливої винагороди та надання повного спектра соціальних послуг; реалізація інтелектуального потенціалу працівників: створення умов для безперервного

навчання та кар'єрного просування на основі заслуг (merit system); професійна автономія: підвищення ступеня самостійності фахівців у прийнятті оперативних рішень, можливість визначати методику виконання завдань та гнучкість у плануванні робочого навантаження.

ВИСНОВКИ

У ході кваліфікаційної роботи було проведено комплексний аналіз теоретичних засад та практичних аспектів системи стимулювання праці персоналу в Головному управлінні Держгеокадастру у Львівській області, за результатами чого сформульовано наступні висновки:

1. Теоретико-методологічні засади дослідження. Доведено, що стимулювання персоналу в державній установі — це складний механізм зовнішнього впливу на поведінку працівника, метою якого є досягнення стратегічних цілей державного органу через задоволення потреб фахівця. Встановлено ключову відмінність між мотивацією (внутрішнім спонуканням) та стимулюванням (зовнішнім інструментарієм). Для сфери публічного управління критично важливим є баланс між матеріальною винагородою та нематеріальними стимулами (статус, професійна честь, кар'єра), оскільки останні забезпечують довгострокову лояльність службовців в умовах обмеженого бюджетного фінансування.

2. Аналіз діючої системи стимулювання в установі. Об'єктом практичного аналізу виступило Головне управління Держгеокадастру у Львівській області. Встановлено, що установа володіє потужним кадровим потенціалом та сучасною технологічною базою. Проте діагностика виявила низку проблем: високий рівень бюрократизації процесів, що обмежує самостійність фахівців; слабкий зв'язок між індивідуальною результативністю працівника та розміром його преміювання; ризики професійного вигорання через високе навантаження та корупційні ризики. Результати анкетування 25

співробітників підтвердили, що більшість персоналу вважає існуючу систему стимулювання недостатньо ефективною та такою, що потребує модернізації.

4. Соціально-економічне обґрунтування запропонованих заходів. На 2026 рік розроблено комплексний проєкт вдосконалення системи стимулювання, що включає:

- впровадження прозорої системи преміювання за показниками KPI;
- створення внутрішнього інформаційного порталу для розвитку персоналу;
- проведення семінарів із ментального здоров'я та запобігання вигоранню;
- систематизацію навчання ІС-технологіям. Загальний бюджет проєкту становить 280 000 грн. Розрахований термін окупності витрат складає 0,91 року (11 місяців), а прогнозований умовний економічний ефект — 305 000 грн на рік.

Соціальна ефективність реалізації проєкту виражається у зниженні плинності кадрів, підвищенні якості надання адміністративних послуг громадянам та зміцненні антикорупційної стійкості персоналу. Таким чином, запропоновані заходи є економічно обґрунтованими та соціально значущими для стабільного розвитку Головного управління Держгеокадастру у Львівській області.

Сучасна українська модель стимулювання праці, зокрема в системі державного управління, має трансформуватися відповідно до вимог економічного розвитку, водночас інтегруючи кращі світові практики. Попри те, що стратегічним пріоритетом в Україні залишається підвищення ролі оплати праці як базового чинника мотивації, аналіз міжнародного досвіду свідчить про необхідність виходу за межі суто матеріальних виплат.

Для досягнення високих стандартів результативності в Головному управлінні Держгеокадастру необхідно впроваджувати комплексні підходи до управління мотиваційними процесами. Ключовими напрямками такої модернізації в установі є:

- Синергія матеріальних та нематеріальних стимулів: впровадження прозорих систем колективного та індивідуального преміювання на основі показників КРІ у поєднанні з активним використанням методів морального заохочення та гуманізації робочого середовища.

- Стимулювання інтелектуальної та творчої активності: надання фахівцям, які займаються складними аналітичними та картографічними розробками, можливостей для професійного самовираження, кар'єрного ліфта та (де це дозволяє регламент державної служби) гнучких елементів робочого графіка.

- Соціальна підтримка: розширення переліку соціальних пільг та гарантій, що підвищують рівень захищеності державних службовців.

Отже, перспективна система стимулювання в Головному управлінні має бути чітко орієнтована на досягнення конкретних державних цілей. Вона повинна базуватися на об'єктивній системі оцінки результатів службової діяльності та забезпечувати справедливу винагороду, що відповідає високій відповідальності та антикорупційним стандартам сучасної державної служби.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Артеменко А.К., Антощенкова В.В., Пономарьова М.С. Мотивація та стимулювання праці в ефективному управлінні та інноваційній діяльності підприємства. Вісник ХНАУ ім. В.В. Докучаєва. Серія „Економічні науки”. № 1. 2020. С 152-163.
2. Артеменко, Н. Ф. (2016). Особливості мотивації персоналу у сфері державної служби. *Аспекти публічного управління*, 4 (4-5), 37-47. <https://doi.org/10.15421/151617>
3. Балабанова Л. В. Управління персоналом, навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2020. 468 с.
4. Боковець, В., Кульганік, О., & Апостолова, В. (2021). Мотивація персоналу як важливий інструмент ефективної діяльності підприємств. *Herald of khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 298(5(1), 294-297. [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2021-298-5\(1\)-51](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2021-298-5(1)-51)
5. Бондар, Т., & Краснонос, А. (2023). Сучасні методи мотивації персоналу. *Економіка та суспільство*, (57). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-114>
6. Горовий Д. А., Строков Є. М. Мотивація та стимулювання як основні засоби управління персоналом в Україні. Центральнорукраїнський науковий вісник. Економічні науки. 2019. № 3(36). С. 90-96
7. Денисенко М. П., Терещук Л. В. Управління персоналу на підприємстві. Інвестиції: практика та досвід. 2017. № 7. С. 53-57.
8. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом : навчально-методичний посібник (видання друге, переробл. і доповнено). Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 288 с
9. Жигалкевич Ж. М., Нечитайло М. І. Система мотивації праці персоналу як чинник підвищення ефективності діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2021. № 12. – URL:

<http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=9700> (дата звернення: 10.04.2026).

DOI: [10.32702/2307-2105-2021.12.1](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.12.1)

10. Жигалкевич Ж. М., Нечитайло М. І. Система мотивації праці персоналу як чинник підвищення ефективності діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2021. № 12.

URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/12_2021/3.pdf

11. Закон України «Про Державний земельний кадастр» від 07.07.2011 № 3613-VI.

12. Закон України «Про землеустрій» від 22.05.2003 № 858-IV.

13. Звіт про результати діяльності Держгеокадастру за 2024 рік.

14. Земельний кодекс України від 25.10.2001 № 2768-III. URL: zakon.rada.gov.ua.

15. Зудова І.Ю., Петренко М.С. Сучасні проблеми розвитку та управління персоналом підприємства. *Молодий вчений*. 2017. № 10 (50). с. 889-892.

16. Ігнатюк В., Туніна Г. Мотивація персоналу як фактор підвищення ефективності системи управління підприємством. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2023. Т. 2, № 1. С. 75–83. DOI: <https://doi.org/10.46299/j.isjmef.20230201.08>

17. Квасній Л. Г., Солтисик О. О., Фецишин В. В. Роль мотивації і стимулювання персоналу в системі забезпечення розвитку підприємства. *Економіка і суспільство*. 2017. № 11. С. 233–239. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/11_ukr/39.pdf

18. Коваль Н. В., Биба В.А. (2020) Використання теорії поколінь в менеджменті персоналу. *Ефективна економіка*, №10. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/10_2020/64.pdf (дата звернення: 27.04.2026 р.).

19. Лобза А. В., Щербіна К. В. Розробка системи оцінки персоналу підприємства: реалізація підходу КРІ. *Молодий вчений*. 2018, грудень. № 12 (64). С. 291–295.

20. Мельник О. Ю., Саркісян Л. Г. Удосконалення системи управління персоналом підприємства. URL: <https://jvestniksss.donnu.edu.ua/article/view/4858/4888>
21. Музиченко-Козловський А.В. Основні елементи механізму мотивування працівників. Науковий вісник НЛТУ України. 2019. Вип. 21.6. С. 361–367.
22. Національне агентство України з питань державної служби : офіційний вебпортал. URL: nads.gov.ua (дата звернення: 10.04.2026).
23. Офіційний вебсайт Головного управління Держгеокадастру у Львівській області. URL: lvivska.land.gov.ua.
24. Петрик Ю.С. Михайленко О.В. Система управління персоналом підприємства: шляхи удосконалення. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво, 2020 р. № 3 (114). Частина 1. URL: http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2020/3_2020/3_1_2020/25.pdf
25. Поліщук Є.А., Іващенко А.І. Методика розрахунку ключових показників ефективності (КПЕ) використання різних фінансово-кредитних інструментів підприємств МСБ. *Ефективна економіка*. 2019. № 9.
26. Поліщук І.І., Швед В.В. Управління персоналом. Вінниця: ТОВ «Твори». 2019. 284 с
27. Положення про Державну службу України з питань геодезії, картографії та кадастру : постанова Кабінету Міністрів України від 14 січня 2015 р. № 15. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/15-2015-%D0%BF.51>
28. Положення про Головне управління Держгеокадастру у Львівській області, затверджене наказом Держгеокадастру від 17.11.2016 № 308.
29. Прохоровська С.А. (2023) Мотивація персоналу підприємств в умовах сучасних викликів. *Трансформаційна економіка*, вип. 2(02), С. 45–48.
30. Савчинський О.О. Сучасні методи оцінювання персоналу підприємства. *Менеджмент XXI століття: сучасні моделі, стратегії, технології*. 2019. № 315. С. 315–323.

31. Сагер Л. Ю. Управління внутрішніми комунікаціями підприємств: теорія, методика, практика : моногр. Київ: Центр навчальної літератури. 2017. С. 196-200.

32. Смачило І.І. Антикризове управління персоналом: особливості та основні напрямки. *Молодий вчений*. 2020. №2 (78). URL:<https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/136>

33. Столбуненко, Н. М., & Іванчо, В. А. (2019). Сучасні тенденції формування системи мотивації та стимулювання персоналу на сучасному підприємстві. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*, 18(3(43)), 217–232. [https://doi.org/10.18524/2413-9998.2019.3\(43\).183688](https://doi.org/10.18524/2413-9998.2019.3(43).183688)

34. Сучасні методи забезпечення надійності персоналу : навчальний посібник у схемах і таблицях / З.Б. Живко; Львівський державний університет внутрішніх справ. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2019. 127 с.

35. Тимохіна О. О. Управління персоналом як ключовий елемент в системі менеджменту підприємства. *Економіка і регіон*. 2013. № 4 (41). С. 106-112.

36. Управління персоналом : підручник. О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О. В. Потьомкіна, О. В. Середа; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.

37. Хромушина, Л. (2023). Виклики і перспективи управління персоналом у контексті теорії поколінь та в умовах невизначеності. *Економіка та суспільство*, (51). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-40>

38. Черевань, І., Коваленко, Ю., & Голець, С. (2024). Мотивація персоналу підприємств: сучасні тренди в умовах воєнного стану. *Сталий розвиток економіки*, (4(51)), 104-109. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-51-14>

ДОДАТКИ

Додаток Б

Опитування - «Ваша система стимулювання в організації є ефективною?»

Висловлювання:	
Так, система стимулювання в організації ефективна	
Ні, система стимулювання персоналу неефективна	
Скоріше так ніж ні	
Важко відповісти	

Додаток В

Які додаткові методи стимулювання та пільги використовує Ваша організація?

Методи стимулювання та пільги	Та ні
моральні заохочення;	
цінні подарунки;	
додаткові відпустки та відгули;	
пайова участь персоналу у продажу акцій підприємства, а також у поділ прибутку;	
навчання з допомогою підприємства;	
оплата житлових послуг;	
організація відпочинку;	
надання позик та кредитів;	
страхування;	
оплата громадського транспорту;	
підвищення окладу;	
премії;	
можливість кар'єрного росту;	
визнання з боку колег та керівника;	
відчуття корисності своєї роботи.	

Додаток Г

Анкета - Які види матеріального та не матеріального стимулювання ви вважаєте найкращими для Вас?

Твердження	Місце
похвала керівника;	
громадське визнання нагород;	
підвищення окладу;	
премія;	
переведення на більш престижну посаду або	
більш престижний підрозділ;	
участь у ухваленні рішень;	
покращення умов роботи;	
організація відпочинку;	
фотографія на дошці пошани;	
почесна грамота;	
можливість кар'єрного росту;	
визнання з боку колег та керівника;	
відчуття корисності своєї роботи.	