

**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 В УПРАВЛІННІ
ПІДПРИЄМСТВОМ**

кваліфікаційна робота

здобувача вищої освіти

4 курсу денної форми навчання

Сергія СОХАНА

Науковий керівник:

професор, доктор економічних наук

Ярослав ПУШАК

Рецензент:

доцент, кандидат економічних наук

Кваліфікаційна робота допущена до захисту

«___» _____ 2026 р., протокол № ___

Завідувач кафедри менеджменту та економічної безпеки

_____ Марта КОПИТКО

Львів

2026

АНОТАЦІЯ

СОХАН С. Мотивація та стимулювання праці в управлінні підприємством. Рукопис.

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

Кваліфікаційна робота присвячена дослідженню теоретичних і практичних аспектів мотивації та стимулювання праці в управлінні підприємством. У першому розділі узагальнено теоретичні засади мотивації персоналу, визначено її сутність, основні види та значення для ефективної діяльності підприємства. У другому розділі проведено аналіз системи мотивації та стимулювання праці ПП «Мульти Арт», оцінено показники діяльності підприємства та виявлено основні проблеми у сфері управління персоналом. За результатами дослідження запропоновано рекомендації щодо вдосконалення системи мотивації працівників, підвищення продуктивності праці та ефективності діяльності ПП «Мульти Арт».

Ключові слова: мотивація праці, стимулювання праці, персонал, управління, продуктивність праці, підприємство.

ABSTRACT

SOHAN S. Motivation and incentives in business management. Manuscript.

Research on the bachelor's degree in specialty 073 «Management». Lviv State University of Internal Affairs, MIA of Ukraine, Lviv, 2026.

This thesis is devoted to the study of the theoretical and practical aspects of motivation and incentives in enterprise management. The first chapter summarizes the theoretical foundations of employee motivation, defines its essence, main types, and significance for the effective operation of an enterprise. The second chapter analyzes the labor motivation and incentive system at Multi Art LLC, evaluates the enterprise's performance indicators, and identifies the main problems in the field of personnel management. Based on the research results, recommendations are proposed for improving the employee motivation system, increasing labor productivity, and enhancing the operational efficiency of Multi Art LLC.

Keywords: labor motivation, labor incentives, personnel, management, labor productivity, enterprise.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ	7
1.1. Сутність мотивації та стимулювання в праці на підприємстві	7
1.2. Види мотивації та стимулювання, їх характеристика	11
1.3. Механізми мотивації та стимулювання праці в системі управління підприємством	16
Висновки до першого розділу	19
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ ПРИВАТНОГО ПІДПРИЄМСТВА «МУЛЬТИ АРТ»	21
2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності приватного підприємства «Мульти Арт»	21
2.3. Оцінка ефективності мотивації та стимулювання праці персоналу приватного підприємства «Мульти Арт»	27
Висновки до другого розділу	32
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ В УПРАВЛІННІ ПРИВАТНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ «МУЛЬТИ АРТ»	33
Висновки до третього розділу	37
ВИСНОВКИ	39
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	41
ДОДАТКИ	45

ВСТУП

Актуальність теми зумовлена зростаючою роллю мотивації та стимулювання праці у забезпеченні ефективного функціонування підприємств в умовах нестабільного економічного середовища, воєнного стану, посилення конкуренції та змін на ринку праці. Ефективна система мотивації персоналу є важливою передумовою підвищення продуктивності праці, якості виконання роботи, розвитку трудового потенціалу та забезпечення конкурентоспроможності підприємства. В умовах цифровізації економіки, швидких змін у трудових відносинах і необхідності адаптації підприємств до сучасних викликів особливого значення набуває впровадження дієвих матеріальних і нематеріальних методів стимулювання працівників.

Особливої актуальності дослідження мотивації та стимулювання праці набуває для підприємств реального сектору економіки, зокрема ПП «Мульти Арт», діяльність якого пов'язана з виробництвом та реалізацією поліграфічної продукції. У сучасних умовах ефективного управління персоналом, підтримання високого рівня зацікавленості працівників у результатах діяльності, зниження плинності кадрів і підвищення продуктивності праці є важливими чинниками стабільного розвитку підприємства. Це обумовлює необхідність поглибленого дослідження теоретичних і практичних аспектів мотивації та стимулювання праці з метою розроблення ефективних заходів щодо вдосконалення системи управління персоналом на підприємстві.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика мотивації та стимулювання праці персоналу є предметом наукових досліджень як зарубіжних, так і вітчизняних учених. Значний внесок у розвиток теоретичних і методологічних підходів до формування систем мотивації праці здійснили такі українські науковці, серед яких праці: А.М. Колота, Д.П. Богині, М.Б. Семикіної, Л.В. Балабанової, О.В. Сардак, М.С. Дороніної, П.М. Григорука, К.В. Оксененка та інших учених, у роботах яких висвітлено сучасні аспекти

управління персоналом, мотивації трудової діяльності та підвищення ефективності праці.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних і практичних аспектів мотивації та стимулювання праці в управлінні підприємством, оцінка системи мотивації персоналу ПП «Мульти Арт» та розроблення напрямів її вдосконалення з метою підвищення ефективності діяльності підприємства в сучасних умовах господарювання.

Для реалізації поставленої мети у роботі передбачено виконання таких завдань:

- розглянути сутність мотивації та стимулювання в праці на підприємстві;
- вивчити види мотивації та стимулювання, їх характеристика;
- узагальнити механізми мотивації та стимулювання праці в системі управління підприємством;
- проаналізувати організаційно-економічна характеристика діяльності приватного підприємства «Мульти Арт» ;
- здійснити оцінку ефективності мотивації та стимулювання праці персоналу приватного підприємства «Мульти Арт»;
- обґрунтувати напрями вдосконалення мотивації та стимулювання праці в управлінні приватним підприємством «Мульти арт».

Об'єктом дослідження є процес мотивації та стимулювання праці персоналу на підприємстві.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти вдосконалення системи мотивації та стимулювання праці працівників ПП «Мульти Арт».

Методи дослідження. Теоретичну основу кваліфікаційної роботи становлять наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з питань мотивації персоналу, стимулювання праці та управління трудовими ресурсами. Для досягнення поставленої мети у роботі використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, зокрема методи аналізу і синтезу, порівняння,

узагальнення, статистичного аналізу, графічного відображення даних, а також метод економічної оцінки результатів діяльності підприємства.

Інформаційну базу дослідження становлять наукові публікації вітчизняних і зарубіжних авторів, матеріали науково-практичних конференцій, статистична та фінансова звітність ПП «Мульти Арт», інформаційні ресурси мережі Інтернет, а також результати власних досліджень автора.

Інформація про практичне значення роботи, апробацію результатів дослідження. Основні положення та практичні результати дослідження були підтверджені на

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається з анотації, вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Основний текст роботи становить 37 сторінок та містить 3 рисунки, 9 таблиць. Список використаних джерел містить 37 найменувань.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1. Сутність мотивації та стимулювання в праці на підприємстві

У сучасних умовах господарювання ефективність діяльності підприємства значною мірою залежить від рівня зацікавленості працівників у результатах своєї праці. Саме тому мотивація та стимулювання персоналу є важливими складовими системи управління підприємством, оскільки вони сприяють підвищенню продуктивності праці, якості виконання роботи, професійному розвитку працівників і досягненню стратегічних цілей підприємства. Формування дієвої системи мотивації дозволяє забезпечити ефективне використання трудового потенціалу, знизити рівень плинності кадрів та підвищити конкурентоспроможність підприємства.

Мотивація та стимулювання праці є важливими елементами системи управління персоналом і суттєво впливають на ефективність діяльності підприємства. Незважаючи на тісний взаємозв'язок, ці поняття мають різну сутність і механізми впливу на працівників.

Мотивація характеризує внутрішнє прагнення людини до виконання певної діяльності, що формується під впливом її потреб, інтересів, цінностей та бажання досягти поставлених цілей. Мотивований працівник не лише виконує свої обов'язки, а й прагне до професійного розвитку, самореалізації та отримання задоволення від праці. Стимулювання, своєю чергою, передбачає зовнішній вплив на працівника за допомогою матеріальних і нематеріальних стимулів, таких як премії, доплати, кар'єрне зростання чи соціальні гарантії. Основним завданням стимулювання є заохочення персоналу до досягнення визначених результатів діяльності підприємства. Водночас ефективність стимулів залежить від того, наскільки вони відповідають внутрішнім потребам та очікуванням працівників [4; 14].

А. Артименко розглядає мотивацію та стимулювання праці як важливі складові системи управління персоналом, що забезпечують підвищення ефективності трудової діяльності працівників, формування їх зацікавленості у досягненні цілей підприємства та сприяють зростанню продуктивності праці [1].

Автор А. Климчук трактує мотивацію та стимулювання праці як сукупність внутрішніх і зовнішніх чинників впливу на працівника, спрямованих на забезпечення ефективної трудової діяльності та досягнення стратегічних цілей підприємства [22].

На думку Д. Горового та Є. Строкова мотивація та стимулювання праці є важливими інструментами управління персоналом, що сприяють розвитку трудового потенціалу, підвищенню результативності праці та зміцненню конкурентоспроможності підприємства [8].

Попри відмінності між мотивацією та стимулюванням праці, їх основною метою є підвищення результативності діяльності підприємства та ефективності роботи персоналу. Насамперед вони сприяють зростанню продуктивності праці, покращенню якості виконання завдань і досягненню стратегічних цілей підприємства. Важливим аспектом є також формування зацікавленості працівників у результатах своєї діяльності та підвищення їхньої відповідальності за виконану роботу.

Мотивація та стимулювання праці виконують важливу роль у системі управління персоналом підприємства, оскільки забезпечують узгодження інтересів працівників із цілями підприємства. Завдяки ефективній системі мотивації формується зацікавленість персоналу у досягненні високих результатів праці, підвищується відповідальність працівників та покращується загальна ефективність діяльності підприємства. Основні функції мотивації та стимулювання праці наведено у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Характеристика функцій мотивації та стимулювання праці

Функція	Характеристика функцій
Спонукальна	Спрямована на активізацію трудової діяльності працівників та підвищення їх зацікавленості у результатах праці
Регулююча	Забезпечує узгодження поведінки працівників із цілями та потребами підприємства
Соціальна	Сприяє формуванню позитивного психологічного клімату та підтриманню належних трудових відносин у колективі
Економічна	Впливає на підвищення продуктивності праці, ефективності роботи та фінансових результатів підприємства
Розвиваюча	Стимулює професійний розвиток працівників, підвищення кваліфікації та набуття нових навичок
Контролююча	Сприяє оцінюванню результатів праці та рівня досягнення поставлених завдань
Заохочувальна	Формує у працівників бажання досягати кращих результатів через систему матеріальних і нематеріальних стимулів

Джерело: згруповано автором за даними [1; 4; 8; 16; 17; 30]

Основними спільними рисами використання мотивації та стимулювання працівників з метою підвищення продуктивності праці є:

- орієнтація на підвищення ефективності трудової діяльності працівників;
- спрямованість на досягнення стратегічних цілей підприємства;
- підвищення рівня зацікавленості персоналу у результатах праці;
- забезпечення зростання продуктивності та якості роботи;
- формування відповідального ставлення працівників до виконання обов'язків;
- сприяння професійному розвитку та самореалізації персоналу;
- зниження рівня плинності кадрів і зміцнення трудової дисципліни;

- покращення соціально-психологічного клімату в колективі;
- посилення конкурентоспроможності підприємства;
- забезпечення стабільності та результативності діяльності підприємства [17; 30].

Мотивація в процесі управління підприємством спрямована на формування зацікавленості працівників у досягненні високих результатів праці та ефективному виконанні своїх обов'язків. Вона забезпечує узгодження особистих інтересів персоналу зі стратегічними цілями підприємства, сприяючи підвищенню продуктивності праці та якості роботи. Крім того, ефективна система мотивації створює умови для професійного розвитку працівників, зміцнення трудової дисципліни та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Важливим аспектом мотивації є також створення позитивного психологічного клімату в колективі, що впливає на рівень задоволеності працівників умовами праці. У сучасних умовах господарювання мотивація персоналу виступає одним із ключових чинників стабільного розвитку підприємства та підвищення ефективності його діяльності [1; 11].

Стимулювання, у свою чергу, передбачає використання керівництвом різноманітних інструментів, насамперед матеріального характеру, з метою підвищення продуктивності праці, якості виконання роботи та зацікавленості персоналу у досягненні високих результатів діяльності. Ефективна система стимулювання дозволяє підтримувати належний рівень трудової активності працівників навіть в умовах значного навантаження, інтенсивного робочого процесу чи необхідності виконання додаткових обсягів роботи. Водночас застосування стимулів сприяє підвищенню відповідальності персоналу, зміцненню трудової дисципліни та покращенню загальної ефективності діяльності підприємства. Крім того, раціонально побудована система стимулювання сприяє зниженню плинності кадрів, формуванню лояльності працівників та підвищенню конкурентоспроможності підприємства [16; 27].

1.2. Види мотивації та стимулювання, їх характеристика

У процесі управління персоналом підприємства важливе значення має правильний вибір видів мотивації та стимулювання праці, оскільки саме вони визначають рівень зацікавленості працівників у результатах своєї діяльності. Використання різних видів мотивації дозволяє враховувати потреби, інтереси та професійні особливості персоналу, що позитивно впливає на ефективність роботи підприємства. Розглянемо основні види мотивації праці та їх характеристику у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Види мотивації праці

Вид мотивації	Характеристика	Основні інструменти
Матеріальна мотивація	Передбачає заохочення працівників за допомогою матеріальних благ та фінансових винагород з метою підвищення ефективності праці	заробітна плата, премії, бонуси, надбавки, відсоток від продажів, соціальний пакет, страхування, пільги, подарунки, путівки, оплата абонементів чи житла
Грошова мотивація	Ґрунтується на використанні фінансових виплат, розмір яких може бути фіксованим або залежати від результатів діяльності працівника	оклад, премії, доплати, бонуси, комісійні виплати
Негрошова матеріальна мотивація	Передбачає надання працівникам додаткових матеріальних переваг без прямої виплати коштів	медичне страхування, пільги, корпоративні подарунки, оплата навчання, фітнесу чи відпочинку
Нематеріальна мотивація	Спрямована на створення комфортних психологічних умов праці та підвищення задоволеності персоналу роботою	грамоти, подяки, публічне визнання досягнень, гнучкий графік роботи, покращення умов праці, мотиваційні заходи та тренінги

Джерело: згруповано автором за даними [1; 11; 16; 27; 30]

Для забезпечення ефективності мотиваційної системи її впровадження на підприємстві повинно здійснюватися послідовно та комплексно. Основні етапи впровадження системи мотивації персоналу включають:

1. Інформування працівників про впровадження мотиваційної системи. На початковому етапі важливо ознайомити персонал із запланованими змінами, пояснити мету впровадження системи мотивації та очікувані результати для працівників і підприємства. Це сприяє формуванню довіри до керівництва та підвищує зацікавленість персоналу у змінах.
2. Дослідження потреб та очікувань працівників. Для визначення найбільш ефективних методів мотивації доцільно проводити анкетування або опитування персоналу. Це дозволяє оцінити рівень задоволеності умовами праці, системою оплати, взаємовідносинами у колективі та виявити потреби працівників.
3. Аналіз досвіду інших підприємств. Важливим етапом є вивчення практики застосування мотиваційних інструментів на інших підприємствах. Аналіз успішного досвіду дозволяє визначити найбільш ефективні методи матеріального та нематеріального стимулювання персоналу.
4. Формування та затвердження програми мотивації. На основі отриманої інформації розробляється система мотивації, яка враховує особливості діяльності підприємства, потреби персоналу та стратегічні цілі організації.
5. Впровадження системи мотивації персоналу. Після затвердження програми важливо детально ознайомити працівників із умовами застосування стимулів, критеріями оцінювання результатів праці та особливостями заохочення. Ефективне впровадження мотиваційної системи повинно бути спрямоване на підвищення зацікавленості працівників у результатах праці та покращення ефективності діяльності підприємства [4; 35].

Стимулювання працівників є важливим елементом системи управління персоналом, оскільки воно безпосередньо впливає на результативність діяльності підприємства та ефективність роботи колективу. Використання різних видів стимулювання дозволяє підвищити рівень зацікавленості працівників у виконанні своїх обов'язків, сприяє формуванню відповідального ставлення до роботи та досягненню поставлених цілей.

Ефективна система стимулювання сприяє зростанню мотивації персоналу, підвищенню його відданості підприємству та зниженню рівня плинності кадрів. Крім того, підприємства, які активно застосовують сучасні методи матеріального й нематеріального стимулювання, мають більше можливостей для залучення кваліфікованих працівників та формування позитивного іміджу роботодавця. Основними видами стимулювання праці, що використовують сучасні підприємства представлені в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

Характеристика видів стимулювання праці персоналу

Класифікація стимулювання праці	Характеристика та основні інструменти
Економічне стимулювання	Ґрунтується на матеріальній зацікавленості працівників у результатах праці та включає заробітну плату, премії, доплати й бонуси
Адміністративне стимулювання	Передбачає вплив через управлінські рішення, посадове просування, зміну повноважень або дисциплінарні заходи
Соціально-психологічне стимулювання	Спрямоване на формування позитивного морального клімату в колективі шляхом визнання досягнень, подяк і корпоративних заходів
Організаційне стимулювання	Пов'язане зі створенням комфортних умов праці, використанням гнучкого графіка роботи та покращенням організації праці
Статусне стимулювання	Орієнтоване на підвищення авторитету працівника через кар'єрне зростання та визнання його професійних досягнень
Професійне стимулювання	Передбачає розвиток професійних навичок працівників через навчання, тренінги та підвищення кваліфікації

продовження таблиці 1.3

Колективне стимулювання	Сприяє підвищенню ефективності роботи колективу за допомогою групових премій та командних заохочень
Індивідуальне стимулювання	Базується на персональному заохоченні працівників відповідно до результатів їхньої діяльності

Джерело: згруповано автором за даними [1; 4; 16; 33]

Ефективна система стимулювання праці повинна мати комплексний характер і поєднувати як матеріальні, так і нематеріальні методи впливу на персонал. Такий підхід дозволяє враховувати різні потреби працівників, підвищувати рівень їх зацікавленості у результатах діяльності та формувати позитивне ставлення до роботи.

У сучасних умовах господарювання підвищення ефективності діяльності підприємства значною мірою залежить від рівня продуктивності праці та працездатності персоналу. Саме тому важливу роль у системі управління персоналом відіграє комплексна мотивація працівників, яка передбачає використання дієвих інструментів заохочення для активізації трудової діяльності, підвищення відповідальності та досягнення високих результатів праці [33].

Ефективна система стимулювання на підприємстві повинна базуватися на таких основних принципах:

- принцип справедливості, який передбачає об'єктивне оцінювання результатів праці та відповідність винагороди їх трудовому внеску;
- принцип прозорості, відповідно до якого працівники повинні чітко розуміти умови отримання заохочень і критерії оцінювання результатів роботи;
- принцип своєчасності, що забезпечує надання стимулів у визначений термін для підтримання зацікавленості персоналу у праці;
- принцип комплексності, який полягає у поєднанні матеріальних і нематеріальних методів стимулювання працівників;

- принцип індивідуального підходу, що враховує потреби, інтереси та професійні особливості різних категорій персоналу;
- принцип результативності, спрямований на підвищення продуктивності праці, якості виконання роботи та ефективності діяльності підприємства;
- принцип мотиваційної спрямованості, який забезпечує формування зацікавленості працівників у досягненні стратегічних цілей;
- принцип стабільності, що передбачає постійне функціонування системи стимулювання та її адаптацію до змін у діяльності підприємства [4; 16; 33].

Мотивацію та стимулювання праці доцільно класифікувати залежно від тривалості їх впливу на працівників, зокрема на короткострокові та довгострокові. Такий поділ дозволяє підприємству ефективно поєднувати оперативні методи заохочення персоналу із заходами, спрямованими на забезпечення стабільного професійного розвитку та утримання працівників.

Короткострокове стимулювання орієнтоване на швидке підвищення продуктивності праці, виконання поточних завдань та досягнення визначених результатів у короткий період часу. До таких методів належать щомісячні або квартальні премії, додаткові виплати за перевиконання планових показників, одноразові винагороди за якісне та оперативне виконання роботи [8].

Довгострокове стимулювання, своєю чергою, спрямоване на формування лояльності працівників, зниження плинності кадрів та орієнтацію персоналу на досягнення стратегічних цілей підприємства. Такі стимули застосовуються протягом тривалого періоду часу та можуть включати кар'єрне зростання, професійний розвиток, систему соціальних гарантій, додаткові пільги та програми підтримки працівників. Також виділяють колективне та індивідуальне стимулювання та мотивування праці персоналу [8; 33].

1.3. Механізми мотивації та стимулювання праці в системі управління підприємством

Ефективне управління підприємством неможливе без формування дієвих механізмів мотивації та стимулювання праці персоналу. Саме завдяки використанню відповідних механізмів керівництво має можливість впливати на рівень трудової активності працівників, підвищувати їх зацікавленість у результатах діяльності та забезпечувати досягнення стратегічних цілей підприємства. Механізм мотивації та стимулювання праці доцільно розглядати як сукупність методів, інструментів, принципів і управлінських рішень, спрямованих на формування у працівників зацікавленості у якісному виконанні своїх обов'язків, підвищенні продуктивності праці та досягненні цілей підприємства. Ефективність такого механізму залежить від комплексності його побудови та здатності враховувати потреби працівників і специфіку діяльності підприємства (рисунок 1.1).

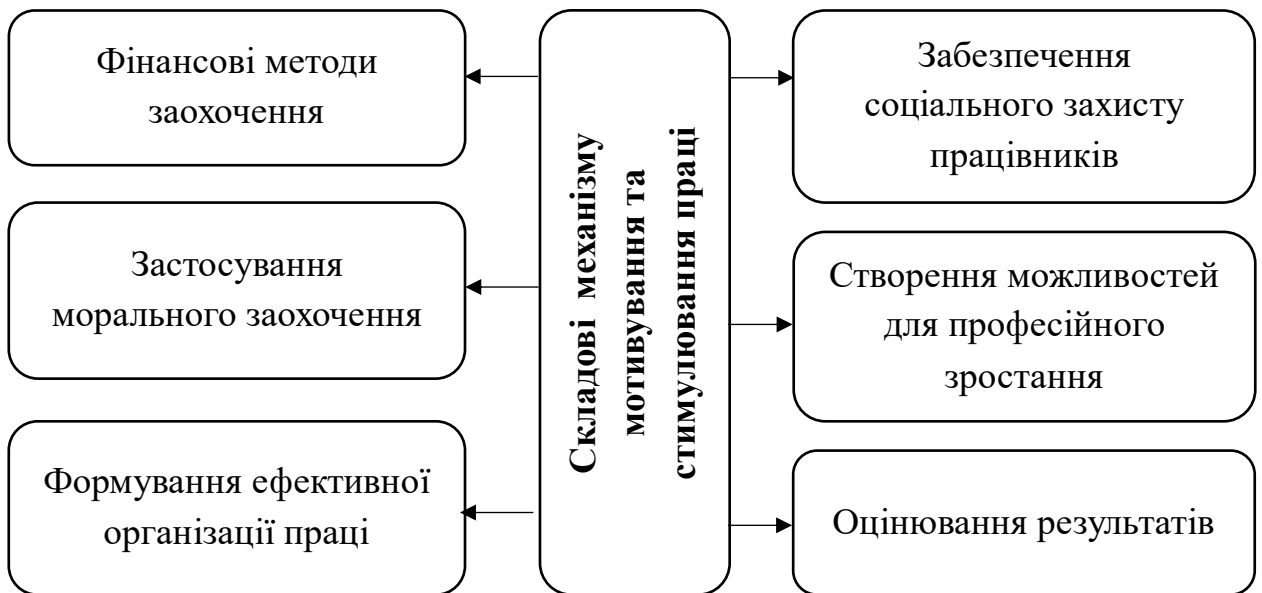


Рис. 1.1. Основні складові механізму мотивації та стимулювання праці
Джерело: згруповано автором за даними [1; 4; 16; 27; 33]

Основними складовими механізму мотивації та стимулювання праці є:

- матеріальна складова, яка передбачає використання фінансових методів заохочення працівників, зокрема заробітної плати, премій, бонусів, доплат та інших грошових винагород. Матеріальне стимулювання є одним із найбільш поширених інструментів впливу на продуктивність праці персоналу;
- нематеріальна складова пов'язана із застосуванням морального заохочення, визнання досягнень працівників, створенням комфортних умов праці, можливістю кар'єрного зростання та професійного розвитку. Така складова сприяє формуванню позитивного психологічного клімату в колективі;
- організаційна складова включає формування ефективної організації праці, раціонального розподілу обов'язків, створення безпечних та комфортних умов праці, а також забезпечення ефективної комунікації між керівництвом і працівниками;
- соціальна складова спрямована на забезпечення соціального захисту працівників шляхом надання соціальних гарантій, страхування, додаткових пільг та підтримки персоналу. Соціальна складова підвищує рівень задоволеності працівників умовами праці;
- професійна складова передбачає створення можливостей для навчання, підвищення кваліфікації, участі у тренінгах та професійного розвитку працівників. Це сприяє підвищенню компетентності персоналу та ефективності діяльності підприємства;
- контролююча складова полягає у здійсненні оцінювання результатів праці працівників, контролю за виконанням поставлених завдань та визначенні ефективності застосованих методів мотивації й стимулювання. Вона дозволяє своєчасно коригувати систему управління персоналом відповідно до потреб підприємства [16; 27; 35].

Основні завдання щодо комплексної реалізації механізму мотивування та стимулювання праці покладаються на керівництво підприємства, яке

забезпечує формування ефективної системи управління персоналом відповідно до стратегічних цілей діяльності підприємства. Саме керівництво розробляє систему матеріального та нематеріального стимулювання, визначає критерії оцінювання результатів праці, формує умови професійного розвитку працівників і забезпечує створення належного соціально-психологічного клімату в колективі.

Водночас механізм мотивації та стимулювання праці повинен бути орієнтований на досягнення ключових цілей підприємства, серед яких підвищення продуктивності праці, забезпечення ефективності діяльності персоналу, зниження рівня плинності кадрів та підтримання належного рівня кадрової безпеки. Особливого значення набуває формування зацікавленості працівників у результатах праці, підвищення рівня їх відповідальності та забезпечення стабільності трудового колективу [16].

До основних завдань механізму мотивування та стимулювання праці доцільно віднести:

- підвищення продуктивності та ефективності праці персоналу;
- забезпечення високого рівня трудової дисципліни;
- формування зацікавленості працівників у досягненні стратегічних цілей підприємства;
- зниження рівня плинності кадрів та зміцнення кадрової безпеки;
- розвиток професійних компетентностей працівників;
- створення позитивного соціально-психологічного клімату в колективі;
- забезпечення справедливого оцінювання та винагороди результатів праці;
- підвищення конкурентоспроможності підприємства за рахунок ефективного використання трудового потенціалу [4; 33].

Розробка і реалізація механізму стимулювання та мотивування працівників підприємства повинна враховувати напрямки змін і здійснюватися з використанням сучасних управлінських технологій, а саме реалізація

програм формування компетенції, розробки стратегії підприємства, відповідних організаційних змін і формування системи мотивації у відповідності з визначеною стратегією [11].

Важливою умовою ефективності механізму мотивації та стимулювання праці є його постійна адаптація до змін внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства. У сучасних умовах господарювання система мотивації повинна враховувати не лише матеріальні потреби працівників, а й їх прагнення до професійного розвитку, стабільності зайнятості, гнучких умов праці та можливостей самореалізації. Саме тому підприємства все частіше поєднують традиційні методи стимулювання з сучасними підходами до управління персоналом, зокрема використанням цифрових технологій, систем оцінювання ефективності праці та індивідуальних програм розвитку працівників.

Висновки до першого розділу

Досліджено сутність мотивації та стимулювання праці в системі управління підприємством, визначено їх роль у забезпеченні ефективної діяльності персоналу та досягненні стратегічних цілей підприємства. Встановлено, що мотивація є внутрішнім спонуканням працівника до продуктивної праці, тоді як стимулювання виступає зовнішнім інструментом впливу на трудову поведінку персоналу. Обґрунтовано, що ефективне поєднання мотивації та стимулювання сприяє підвищенню продуктивності праці, формуванню лояльності працівників та зміцненню конкурентоспроможності підприємства.

Розглянуто основні види мотивації та стимулювання праці, їх характеристику та особливості застосування в сучасних умовах господарювання. Досліджено матеріальні й нематеріальні методи стимулювання персоналу, визначено їх вплив на рівень зацікавленості

працівників у результатах праці та ефективність діяльності підприємства. Встановлено, що використання комплексної системи мотивації дозволяє враховувати індивідуальні потреби працівників, підвищувати рівень трудової активності та забезпечувати стабільність трудового колективу.

Досліджено механізми мотивації та стимулювання праці в системі управління підприємством, визначено їх основні складові та принципи функціонування. Встановлено, що ефективний механізм мотивування праці повинен базуватися на поєднанні матеріальних, соціальних, організаційних і професійних інструментів впливу на персонал. Обґрунтовано, що комплексне використання сучасних механізмів мотивації сприяє підвищенню продуктивності праці, забезпеченню кадрової безпеки, зниженню плинності кадрів та підвищенню ефективності діяльності підприємства.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ ПРИВАТНОГО ПІДПРИЄМСТВА «МУЛЬТИ АРТ»

2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності приватного підприємства «Мульти Арт»

Друкарня «Мульти Арт» є приватним підприємством, яке здійснює господарську діяльність у сфері поліграфічних послуг та функціонує на українському ринку як багатoproфільний виробник друкованої продукції. Підприємство спеціалізується на наданні повного циклу поліграфічних робіт, що включає додрукарську підготовку, друк і післядрукарську обробку, забезпечуючи виготовлення різноманітної продукції для фізичних і юридичних осіб. Друкарня орієнтується на якість виконання замовлень, дотримання технологічних стандартів і строків виробництва, поєднуючи класичні поліграфічні процеси із сучасними технологіями. У процесі своєї діяльності «Мульти Арт» взаємодіє з представниками бізнесу, державними установами, освітніми та громадськими організаціями, що сприяє формуванню стійких ділових відносин і стабільного попиту на її послуги.

Приватне підприємство друкарня «Мульти Арт» сучасне багатoproфільне поліграфічне підприємство. Заснована у 2007 році, друкарня «Мульти Арт» з моменту свого створення спеціалізується на виробництві високоякісної поліграфічної продукції різного призначення. Підприємство надає широкий спектр поліграфічних послуг, зокрема виготовлення книг, журналів, каталогів, брошур, рекламної та ділової поліграфії, забезпечуючи повний цикл виробництва. Упродовж років діяльності друкарня поступово розширювала свої виробничі можливості, удосконалювала технологічні процеси та впроваджувала сучасне обладнання, що дозволило підвищити якість продукції та ефективність виконання замовлень. Орієнтація на потреби замовників, дотримання технологічних стандартів і контроль якості на кожному етапі

виробництва сприяли формуванню позитивної ділової репутації підприємства на українському ринку поліграфічних послуг. Крім того, друкарня «Мульти Арт» активно адаптується до змін ринкового середовища, поєднуючи традиційні поліграфічні технології з сучасними цифровими рішеннями.

Друкарня постійно оновлюється і освоює необхідне і найсучасніше, до та після друкарське обладнання. Друкарня постійно оновлюється і освоює необхідне та найсучасніше додрукарське й післядрукарське обладнання. Це дозволяє підвищувати продуктивність виробництва, забезпечувати стабільну якість друкованої продукції та скорочувати строки виконання замовлень. Використання сучасних технологічних рішень також сприяє оптимізації виробничих процесів і підвищенню конкурентоспроможності підприємства на ринку поліграфічних послуг.

Таке виробництво вимагає максимально можливого спектру сучасних машин і технологій, у зв'язку з чим у розпорядженні друкарні «Мульти Арт» знаходиться понад 20 одиниць поліграфічної техніки, що забезпечує виконання широкого переліку поліграфічних робіт та надання комплексних послуг, зокрема:

- приймання та професійну підготовку електронних макетів до друку, включаючи перевірку технічних параметрів, коригування файлів і кольорокорекцію;
- виготовлення друкарських форм із застосуванням сучасної технології CtP, що забезпечує точність та високу якість друку;
- офсетний друк різних форматів і накладів із дотриманням технологічних стандартів і стабільності кольоропередачі;
- цифровий друк малих і середніх тиражів, що дозволяє оперативно виконувати індивідуальні замовлення;
- друк рекламної продукції, зокрема листівок, буклетів, плакатів, флаєрів і брошур;

- виготовлення видавничої продукції, у тому числі книг, журналів, каталогів та іншої багатосторінкової поліграфії;
- виконання післядрукарських процесів, зокрема різання, фальцювання, біговки та перфорації;
- брошурування та палітурні роботи різної складності, включаючи скріплення на скобу, клейове та інші види скріплення;
- ламінування, тиснення, лакування та інші види оздоблювальних робіт для підвищення якості та естетичного вигляду продукції;
- виготовлення ділової поліграфії, зокрема бланків, папок, блокнотів, календарів і корпоративної продукції;
- пакування готової продукції та підготовку її до транспортування замовникам.

Згідно з даними розширеного пошуку фінансової звітності та діяльності You Control згідно з КВЕД приватне підприємство «Мульти Арт» надає наступні види послуг:

1. Основний вид діяльності: 18.12 Друкування іншої продукції.
2. Інші види діяльності:
 - 18.13 Виготовлення друкарських форм і надання інших поліграфічних послуг;
 - 18.14 Брошурувально-палітурна діяльність і надання пов'язаних із нею послуг;
 - 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля;
 - 58.19 Інші види видавничої діяльності;
 - 73.11 Рекламні агентства [37].

Розглянемо основні показники фінансової діяльності приватного підприємства «Мульти Арт» протягом 2022-2024 років. Динаміка активів приватного підприємства «Мульти Арт» за 2022-2024 роки подані у таблиці 2.1, а фінансова звітність приватного підприємства «Мульти Арт» для ознайомлення та аналізу подана у додатках А, Б.

Таблиця 2.1

Динаміка активів приватного підприємства «Мульти Арт» за 2022-2024 роки, тис грн

Показники	2022	2023	2024	Відхилення 2024-2022 (тис. грн)
Необоротні активи	1508,8	1310,7	1186,7	-322,1
Оборотні активи	1014,2	1013,2	780,9	-233,3
Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	0,0	0,0	0,0	0,0
Усього активів	2523,0	2323,9	1967,6	-555,4

Аналіз динаміки активів приватного підприємства «Мульти Арт» свідчить про загальну тенденцію до скорочення їх вартості протягом досліджуваного періоду. Загальна сума активів у 2024 році становила 1967,6 тис. грн, що на 555,4 тис. грн менше порівняно з 2022 роком. Таке зменшення може бути пов'язане зі скороченням обсягів господарської діяльності, зменшенням інвестицій у необоротні активи, а також оптимізацією оборотного капіталу підприємства в умовах нестабільного економічного середовища.

У структурі активів найбільшу частку займають необоротні активи, які скоротилися з 1508,8 тис. грн у 2022 році до 1186,7 тис. грн у 2024 році, тобто на 322,1 тис. грн. Оборотні активи також мали негативну динаміку: їх обсяг зменшився з 1014,2 тис. грн до 780,9 тис. грн, або на 233,3 тис. грн. Це може свідчити про зниження інвестиційної активності, скорочення виробничих запасів, оборотного капіталу та необхідність оптимізації управління активами підприємства.

Позитивною тенденцією є збільшення грошових коштів та їх еквівалентів у 2024 році порівняно з 2022 роком на 71,7 тис. грн, що свідчить про наявність у підприємства певного рівня ліквідності та можливості своєчасно виконувати поточні зобов'язання. Водночас скорочення інших оборотних активів може свідчити про зменшення обсягів допоміжних або непродуктивних ресурсів.

Тепер проаналізуємо динаміку пасивів приватного підприємства «Мульти Арт» за 2022-2024 роки (таблиця 2.2).

Таблиця 2.2

Динаміка пасивів приватного підприємства «Мульти Арт» за 2022-2024 роки, тис грн

Показники	2022	2023	2024	Відхилення 2024-2022 (тис. грн)
Власний капітал	461,9	743,2	1014,0	552,1
Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	482,1	73,4	0,0	-482,1
Усього поточні зобов'язання і забезпечення	1579,5	1507,3	953,6	-625,9

Аналіз пасивів ПП «Мульти Арт» свідчить про позитивні зміни у структурі джерел фінансування діяльності підприємства у 2022–2024 роках. Власний капітал зріс з 461,9 тис. грн у 2022 році до 1014,0 тис. грн у 2024 році, тобто на 552,1 тис. грн. При цьому зареєстрований капітал залишався стабільним на рівні 1000,0 тис. грн. Водночас спостерігається суттєве скорочення непокритого збитку, що свідчить про покращення фінансових результатів діяльності підприємства та поступове зміцнення його фінансової стійкості.

У структурі зобов'язань підприємства відбулося значне скорочення як довгострокових, так і поточних зобов'язань. Поточні зобов'язання у 2024 році зменшилися на 625,9 тис. грн порівняно з 2022 роком і становили 953,6 тис. грн. Найбільшу частку в їх структурі займає кредиторська заборгованість за товари, роботи та послуги. Скорочення інших поточних зобов'язань та зменшення заборгованості за розрахунками з бюджетом свідчить про зниження фінансового навантаження, покращення платоспроможності та підвищення рівня фінансової стабільності підприємства.

Тепер проаналізуємо динаміку фінансових результатів приватного підприємства «Мульти Арт» за 2022-2024 роки (таблиця 2.3).

Таблиця 2.3

Динаміка фінансових результатів приватного підприємства «Мульти Арт» за 2022-2024 роки, тис грн

Показники	2022	2023	2024	Відхилення 2024-2022 (тис. грн)
Чистий дохід від реалізації товарів, робіт, послуг	3 035,1	5 939,7	5 448,4	2 413,3
Інші операційні доходи	50,9	341,2	443,6	392,7
Інші доходи	168,5	1,6	1,4	-167,1
Разом (всього) доходів	3 254,5	6 282,5	5 893,4	2 638,9
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	3 018,8	4 954,2	4 534,9	1 516,1
Інші операційні витрати	51,8	917,1	970,3	918,5
Інші витрати	427,0	55,4	47,5	-379,5
Разом (всього) витрат	3 497,6	5 926,7	5 552,7	2 055,1
Фінансовий результат до оподаткування	-243,1	355,8	340,7	583,8
Податок на прибуток	33,1	74,0	69,9	36,8
Чистий прибуток	-276,2	281,8	270,8	547,0

Аналіз показників фінансових результатів свідчить про загальну позитивну динаміку діяльності приватного підприємства «Мульти Арт» упродовж 2022–2024 років. Чистий дохід від реалізації товарів, робіт і послуг у 2024 році становив 5 448,4 тис. грн, що на 2 413,3 тис. грн більше порівняно з 2022 роком.

Загальний обсяг доходів у 2024 році становив 5 893,4 тис. грн, що на 2 638,9 тис. грн більше порівняно з 2022 роком. Значну роль у зростанні доходів відіграли інші операційні доходи, обсяг яких зріс на 392,7 тис. грн, що може свідчити про активізацію супутніх видів діяльності або отримання додаткових операційних надходжень. Аналіз витрат показує, що зростання доходів

супроводжувалося збільшенням загальних витрат підприємства. Собівартість реалізованої продукції у 2024 році становила 4 534,9 тис. грн, що на 1 516,1 тис. грн більше порівняно з 2022 роком.

Фінансовий результат до оподаткування у 2022 році був від'ємним і становив –243,1 тис. грн, що свідчить про збитковість діяльності підприємства у цей період. У 2023–2024 роках ситуація суттєво покращилася: у 2023 році прибуток до оподаткування становив 355,8 тис. грн, а у 2024 році — 340,7 тис. грн. Це свідчить про підвищення ефективності господарської діяльності та здатність підприємства генерувати прибуток. Чистий прибуток у 2024 році становив 270,8 тис. грн, що на 547,0 тис. грн більше порівняно з 2022 роком, коли підприємство отримало чистий збиток.

2.3. Оцінка ефективності мотивації та стимулювання праці персоналу приватного підприємства «Мульти Арт»

Власники приватного підприємства «Мульти Арт» здійснюють стратегічне управління діяльністю друкарні, визначають основні напрями її розвитку, формують виробничу та фінансову політику, а також забезпечують стабільність функціонування підприємства в умовах конкурентного ринкового середовища. Управлінські рішення власників спрямовані на підтримання високої якості поліграфічної продукції, модернізацію матеріально-технічної бази, розширення спектра послуг і збереження фінансової стійкості підприємства. Як приватне підприємство, «Мульти Арт» характеризується гнучкістю в ухваленні рішень, що дозволяє оперативно реагувати на зміни попиту, економічні виклики та технологічні тенденції у поліграфічній галузі.

Власники відіграють важливу роль у формуванні корпоративної культури, орієнтованої на відповідальність, професіоналізм і довгострокову співпрацю з клієнтами та партнерами, а також в забезпеченні ефективного мотивування та стимулювання праці. Власниками приватного підприємства «Мульти Арт» є:

1. Білокурий Володимир Олегович – частка власності якого складає 33,33%;
2. Савран Андрій Ігорович - частка власності якого складає 33,33%;
3. Зубар Владислав Остапович - частка власності якого складає 33,33%.

Загальна кількість працівників у 2024 році (разом із власниками, які залучені до фінансово-господарської діяльності ПП «Мульти Арт») складає 21 особу, з них працює 5 жінок та 16 чоловіків (рисунок 2.1).

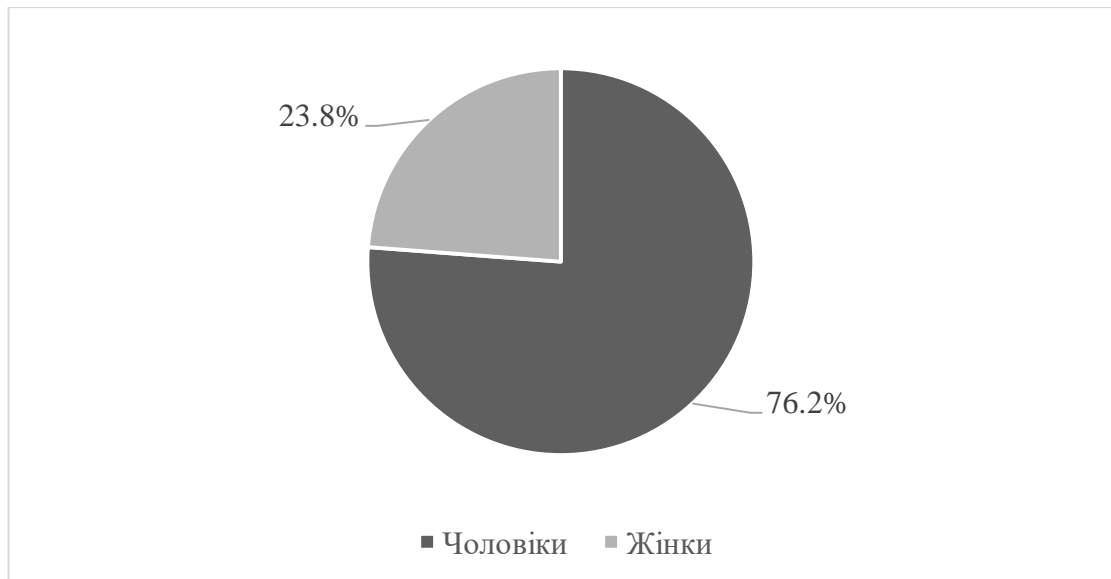


Рис. 2.1. Чисельність персоналу ПП «Мульти Арт» у 2024 році, %

Кадровий потенціал приватного підприємства «Мульти Арт» є однією з ключових складових його успішної діяльності. Працівники підприємства залучені до всіх етапів поліграфічного виробництва — від додрукарської підготовки до завершальних післядрукарських процесів, що забезпечує безперервність і узгодженість виробничого циклу. Адміністративні працівники відповідають за організацію роботи підприємства, планування виробничих процесів, фінансовий облік і взаємодію з клієнтами. Фахівці додрукарського відділу здійснюють підготовку макетів, перевірку технічних параметрів і кольорокорекцію, що є важливою умовою отримання якісного кінцевого результату.

Друкарі та оператори поліграфічного обладнання безпосередньо забезпечують виконання друкарських робіт із дотриманням технологічних

норм і стандартів якості, використовуючи сучасне обладнання та матеріали. Працівники післядрукарської дільниці виконують операції з обробки готової продукції, зокрема різання, фальцювання, брошурування, палітурні та оздоблювальні роботи, надаючи виробам завершеного вигляду. Важливу роль відіграє також персонал, відповідальний за пакування, зберігання та логістику готової продукції. Загалом колектив підприємства характеризується професійним досвідом, практичними навичками та здатністю працювати з сучасними технологіями, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності приватного підприємства «Мульти Арт» і забезпечує стабільність його діяльності в умовах сучасного ринку поліграфічних послуг.

На приватному підприємстві «Мульти Арт» постійно діють різні види стимулювання та мотивації праці, які можна згрупувати таблицю 2.4.

Таблиця 2.4

Напрями мотивування та стимулювання працівників приватного підприємства «Мульти Арт»

Мотивування працівників ПП «Мульти Арт»	Стимулювання працівників ПП «Мульти Арт»
Можливість професійного розвитку та освоєння сучасного поліграфічного обладнання	Премії за своєчасне виконання великих замовлень
Формування дружньої атмосфери в колективі та підтримка командної роботи	Доплати за понаднормову роботу, термінові замовлення, складні проекти
Визнання професійних досягнень працівників керівництвом	Бонуси за перевиконання плану виробництва
Надання можливостей кар'єрного зростання для досвідчених працівників	Матеріальна допомога, подарунки до свят
Гнучкий підхід до організації робочого процесу	Надбавки за якість друку та відсутність браку
Підтримка ініціативності працівників щодо вдосконалення виробничих процесів	Оплата навчання або підвищення кваліфікації окремих працівників

Під час дослідження системи мотивації та стимулювання праці ПП «Мульти Арт» встановлено, що для працівників підприємства найбільш

вагомим стимулюючим фактором є саме матеріальне заохочення (рисунок 2.2). Зокрема, найбільший вплив на рівень зацікавленості персоналу у результатах праці мають заробітна плата, премії, доплати та бонуси за якісне й своєчасне виконання замовлень. Це пов'язано зі специфікою діяльності підприємства та необхідністю підтримання високого рівня продуктивності праці в умовах виробничого навантаження.



Рис. 2.2. Розподіл видів матеріального стимулювання працівників приватного підприємства «Мульти Арт»

Аналіз структури матеріального стимулювання працівників ПП «Мульти Арт» свідчить про те, що найбільшу частку у системі заохочення займають премії, частка яких становить 21 %. Це вказує на орієнтацію підприємства на стимулювання результативності праці та заохочення працівників до виконання виробничих завдань. Важливе значення також мають бонуси, частка яких становить 19 %, що свідчить про використання додаткових фінансових інструментів для підвищення зацікавленості персоналу у результатах діяльності підприємства.

Матеріальна допомога та подарунки займають 17 % у структурі стимулювання, що позитивно впливає на формування лояльності працівників

і підтримання позитивного соціально-психологічного клімату в колективі. Доплати за понаднормову роботу становлять 11 %, що свідчить про помірне використання додаткового навантаження працівників у діяльності підприємства. Найменшу частку займає оплата навчання працівників — 15 %, що вказує на необхідність посилення уваги до професійного розвитку персоналу та підвищення його кваліфікації.

Важливим елементом мотивування та стимулювання працівників ПП «Мульти Арт» є постійне навчання, яке фінансується підприємством, оскільки воно сприяє підвищенню професійних компетентностей персоналу, розвитку трудового потенціалу та зростанню ефективності специфічної діяльності підприємства (таблиця 2.5).

Таблиця 2.5

Види навчання працівників ПП «Мульти Арт» в системі заохочення та стимулювання праці

Вид навчання працівників	Характеристика та мета навчання
Навчання роботі з сучасним поліграфічним обладнанням	Ознайомлення працівників із функціонуванням нових друкарських машин, налаштуванням обладнання та підвищенням ефективності виробничого процесу
Курси графічного дизайну	Підвищення навичок роботи у програмах Adobe Photoshop, Illustrator, InDesign для створення макетів поліграфічної продукції
Тренінги з цифрового друку	Ознайомлення працівників із сучасними технологіями цифрового друку та особливостями роботи з цифровими системами
Навчання з контролю якості поліграфічної продукції	Підвищення рівня контролю якості друку, виявлення браку та забезпечення відповідності продукції вимогам замовників
Навчання роботі з програмами автоматизації виробництва	Освоєння програм для обліку замовлень, планування виробництва та контролю виконання поліграфічних робіт
Майстер-класи від постачальників матеріалів та обладнання	Ознайомлення працівників із новими видами поліграфічних матеріалів, технологіями друку та сучасними виробничими рішеннями

Важливим елементом нематеріального стимулювання працівників ПП «Мульти Арт» є створення комфортних умов праці та відпочинку персоналу. Наявність облаштованої кухні, місця для відпочинку, забезпечення працівників

безкоштовною питною водою та корисними снеками позитивно впливає на рівень задоволеності працею, підтримання працездатності та формування сприятливого психологічного клімату в колективі. Такі заходи сприяють зниженню втоми працівників, підвищенню їх мотивації до роботи та зміцненню лояльності до підприємства.

Висновки до другого розділу

Проведений аналіз діяльності ПП «Мульти Арт» свідчить про скорочення загального обсягу активів підприємства з 2523,0 тис. грн у 2022 році до 1967,6 тис. грн у 2024 році, тобто на 555,4 тис. грн. Водночас необоротні активи зменшилися на 322,1 тис. грн, а оборотні — на 233,3 тис. грн. Разом із цим у структурі пасивів спостерігається позитивна динаміка: власний капітал підприємства зріс з 461,9 тис. грн до 1014,0 тис. грн, а поточні зобов'язання скоротилися на 625,9 тис. грн, що свідчить про покращення фінансової стійкості та платоспроможності підприємства.

Дослідження системи мотивації та стимулювання праці ПП «Мульти Арт» показало, що підприємство використовує комплексний підхід до управління персоналом, поєднуючи матеріальні та нематеріальні методи заохочення. Найбільшу частку у структурі стимулювання займають премії — 21 %, бонуси — 19 %, а також надбавки за якість роботи та матеріальна допомога — по 17 %. Важливу роль також відіграють професійне навчання працівників, створення комфортних умов праці, облаштування місць відпочинку та забезпечення персоналу безкоштовною водою і снеками, що позитивно впливає на продуктивність праці, лояльність працівників та ефективність діяльності підприємства.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ В УПРАВЛІННІ ПРИВАТНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ «МУЛЬТИ АРТ»

У сучасних умовах господарювання ефективність діяльності підприємства значною мірою залежить від рівня організації системи мотивації та стимулювання праці персоналу. Саме працівники є ключовим ресурсом підприємства, від професійності, зацікавленості та продуктивності яких залежить якість виконання виробничих процесів, конкурентоспроможність продукції та фінансові результати діяльності. В умовах зростання конкуренції, нестабільності економічного середовища, розвитку цифрових технологій та постійних змін на ринку праці підприємства змушені вдосконалювати підходи до управління персоналом і формувати ефективні системи мотивації, здатні забезпечити стабільність діяльності та розвиток трудового потенціалу.

Для ПП «Мульти Арт», діяльність якого пов'язана з поліграфічним виробництвом, питання мотивації та стимулювання праці мають особливе значення, оскільки якість виконання замовлень, дотримання термінів виробництва та ефективність використання обладнання значною мірою залежать від рівня професійної підготовки та зацікавленості працівників у результатах своєї праці. Проведене дослідження показало, що на підприємстві використовується комплексна система матеріального та нематеріального стимулювання, яка включає премії, бонуси, надбавки за якість роботи, професійне навчання персоналу та створення комфортних умов праці. Разом із тим, навіть за наявності достатньо ефективної системи мотивування працівників, підприємству доцільно постійно вдосконалювати механізми стимулювання праці відповідно до сучасних тенденцій управління персоналом та змін у потребах працівників.

Важливість удосконалення системи мотивації та стимулювання праці зумовлена необхідністю підвищення продуктивності праці, зниження рівня плинності кадрів, зміцнення кадрової безпеки та формування стабільного

трудового колективу. У сучасних умовах працівники орієнтуються не лише на рівень матеріальної винагороди, а й на можливості професійного розвитку, кар'єрного зростання, комфортні умови праці та позитивний психологічний клімат у колективі. Саме тому підприємствам необхідно впроваджувати сучасні інструменти мотивації, поєднувати матеріальні та нематеріальні методи заохочення, використовувати індивідуальний підхід до працівників і забезпечувати постійне вдосконалення системи управління персоналом.

Для підвищення ефективності системи мотивації та стимулювання праці на ПП «Мульти Арт» доцільним є впровадження сучасних інноваційних методів управління персоналом, які відповідатимуть специфіці поліграфічного виробництва та сучасним потребам працівників. До основних інноваційних методів мотивації та стимулювання праці можна віднести:

- впровадження цифрової системи оцінювання результатів праці працівників та автоматизованого обліку виконання замовлень;
- використання гнучкої системи преміювання залежно від якості друку, швидкості виконання замовлень і відсутності браку;
- організацію постійного професійного навчання працівників щодо роботи з новим поліграфічним обладнанням і сучасними дизайнерськими програмами;
- застосування елементів гейміфікації у виробничому процесі, зокрема рейтингів працівників, систем внутрішніх бонусів та заохочень;
- створення сучасного комфортного робочого простору із зонами відпочинку, безкоштовними напоями та підтримкою корпоративної культури;
- використання індивідуальних програм професійного розвитку та кар'єрного зростання для працівників підприємства.

У сучасних умовах господарювання підприємства все частіше використовують міжнародний досвід мотивації та стимулювання праці персоналу, адаптуючи його до власної специфіки діяльності. Зарубіжні

компанії активно впроваджують інноваційні підходи до управління персоналом, орієнтовані не лише на матеріальне заохочення, а й на створення комфортного робочого середовища, професійний розвиток працівників та підтримання позитивного психологічного клімату в колективі. Для ПП «Мульти Арт» доцільним є використання окремих сучасних практик мотивування персоналу, що можуть сприяти підвищенню продуктивності праці та ефективності діяльності підприємства (таблиця 3.1).

Таблиця 3.1

Міжнародний досвід впровадження стимулювання та мотивування працівників

Компанія	Інноваційний метод мотивації	Суть підходу	Можливість впровадження на ПП «Мульти Арт»
Google	20% Innovation Time	Працівники можуть частину робочого часу використовувати для реалізації власних ідей	Надання дизайнерам можливості створювати нові макети, рекламні рішення та ідеї для поліграфічної продукції
Netflix	Freedom & Responsibility	Високий рівень автономії та довіри до працівників	Використання гнучкого підходу до організації роботи дизайнерів і менеджерів замовлень
Microsoft	Програми wellbeing та психологічної підтримки	Створення комфортних умов праці та підтримка емоційного стану працівників	Облаштування зон відпочинку, кухні, забезпечення працівників водою, кавою та снеками
Spotify	Squads & Tribes	Робота автономних команд із власними методами мотивації	Формування невеликих команд для виконання окремих поліграфічних проєктів та замовлень

Джерело: [15; 25; 26]

На нашу думку, для ПП «Мульти Арт» найбільш доцільним є впровадження окремих сучасних елементів міжнародного досвіду мотивації та

стимулювання праці, адаптованих до специфіки поліграфічного виробництва та організації роботи персоналу. Використання таких підходів дозволить не лише підвищити продуктивність праці, а й забезпечити стабільність трудового колективу, покращити якість виконання замовлень та зміцнити конкурентні позиції підприємства на ринку поліграфічних послуг.

До основних напрямів удосконалення мотивації та стимулювання праці на ПП «Мульти Арт» доцільно віднести:

1. Розвиток професійного навчання працівників. Для підприємства важливим є постійне підвищення кваліфікації персоналу, особливо дизайнерів, операторів друкарського обладнання та працівників додрукарської підготовки. Доцільним є проведення внутрішніх тренінгів, навчання роботі з новим обладнанням, сучасними програмами графічного дизайну та цифровими технологіями друку. Це дозволить підвищити якість продукції, зменшити кількість виробничих помилок та підвищити ефективність роботи персоналу.
2. Удосконалення системи матеріального стимулювання. На підприємстві доцільно впровадити більш гнучку систему преміювання працівників залежно від якості виконання замовлень, дотримання термінів виробництва, відсутності браку та рівня продуктивності праці. Використання індивідуальних і командних бонусів сприятиме підвищенню відповідальності працівників та їх зацікавленості у результатах діяльності підприємства.
3. Створення комфортних умов праці та відпочинку. Важливим напрямом мотивації працівників є формування сприятливого робочого середовища. Для ПП «Мульти Арт» доцільно й надалі розвивати комфортні умови праці, облаштовувати місця для відпочинку персоналу, забезпечувати працівників безкоштовною питною водою, кавою та корисними снеками. Такі заходи позитивно впливають на психологічний клімат у колективі, знижують рівень втоми працівників та підвищують їх задоволеність роботою.

4. Підтримка творчої ініціативи та корпоративної культури. Оскільки діяльність підприємства пов'язана з дизайном і виготовленням поліграфічної продукції, важливим є стимулювання творчого підходу працівників до виконання роботи. Доцільно проводити внутрішні конкурси дизайнів, заохочувати працівників до подання нових ідей щодо покращення виробничих процесів та створення нових видів продукції. Це сприятиме розвитку командної взаємодії, підвищенню мотивації персоналу та формуванню позитивної корпоративної культури.
5. Використання сучасних цифрових підходів до управління персоналом. Для підвищення ефективності роботи підприємства доцільно використовувати цифрові інструменти оцінювання результатів праці, автоматизований облік виконання замовлень та системи внутрішньої комунікації між працівниками. Це дозволить оптимізувати управління персоналом, покращити контроль за виробничими процесами та забезпечити більш прозору систему стимулювання праці.

Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню ефективності діяльності ПП «Мульти Арт», зростанню продуктивності праці, зміцненню кадрової безпеки та формуванню стабільного й мотивованого трудового колективу.

Висновки до третього розділу

Обґрунтовано основні напрями вдосконалення системи мотивації та стимулювання праці в управлінні ПП «Мульти Арт». Встановлено, що навіть за наявності достатньо ефективної системи матеріального та нематеріального стимулювання підприємству доцільно постійно вдосконалювати механізми управління персоналом відповідно до сучасних тенденцій розвитку ринку праці та потреб працівників. Особливу увагу приділено впровадженню інноваційних підходів до мотивування персоналу, використанню

міжнародного досвіду управління трудовими ресурсами та створенню комфортних умов праці.

Запропоновано розширити можливості професійного розвитку працівників у сфері поліграфічного виробництва, графічного дизайну та роботи з новітнім обладнанням, що сприятиме підвищенню якості продукції та продуктивності праці. Також обґрунтовано важливість формування позитивного психологічного клімату в колективі шляхом створення комфортного робочого середовища, розвитку корпоративної культури та використання нематеріальних методів заохочення працівників. Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню рівня мотивації персоналу, зміцненню кадрової безпеки, зниженню плинності кадрів та забезпеченню стабільного розвитку ПП «Мульти Арт» у довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні та практичні аспекти мотивації та стимулювання праці в системі управління підприємством. У першому розділі визначено сутність мотивації та стимулювання праці, їх основні функції, види та механізми реалізації в управлінні персоналом. Встановлено, що ефективне поєднання матеріальних і нематеріальних методів мотивування працівників сприяє підвищенню продуктивності праці, формуванню лояльності персоналу та зміцненню конкурентоспроможності підприємства. Також досліджено сучасні механізми мотивації праці, принципи їх функціонування та основні напрями впливу на ефективність діяльності персоналу.

У другому розділі проведено аналіз діяльності ПП «Мульти Арт» та оцінено систему мотивації і стимулювання праці працівників підприємства. Встановлено, що у 2024 році загальна вартість активів підприємства становила 1967,6 тис. грн, що на 555,4 тис. грн менше порівняно з 2022 роком. Водночас власний капітал зріс з 461,9 тис. грн до 1014,0 тис. грн, а поточні зобов'язання скоротилися на 625,9 тис. грн, що свідчить про покращення фінансової стійкості підприємства. Дослідження системи стимулювання праці показало, що найбільшу частку у структурі матеріального стимулювання займають премії — 21 %, бонуси — 19 %, а також надбавки за якість роботи та матеріальна допомога — по 17 %. Визначено, що на підприємстві активно використовуються як матеріальні, так і нематеріальні методи мотивації, зокрема професійне навчання персоналу, створення комфортних умов праці та підтримка позитивного психологічного клімату в колективі.

У третьому розділі обґрунтовано напрями вдосконалення системи мотивації та стимулювання праці ПП «Мульти Арт» на основі сучасних міжнародних практик управління персоналом. Запропоновано впровадження заходів щодо розвитку професійного навчання працівників, удосконалення системи преміювання, підтримки творчої ініціативи персоналу, створення комфортних умов праці та використання сучасних цифрових інструментів

управління. Обґрунтовано доцільність використання окремих елементів зарубіжного досвіду мотивації працівників, адаптованих до специфіки поліграфічного виробництва. Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню продуктивності праці, зміцненню кадрової безпеки, зниженню плинності кадрів та забезпеченню стабільного розвитку ПП «Мульти Арт» у сучасних умовах господарювання.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Артеменко А. К. Мотивація та стимулювання праці в ефективному управлінні та інноваційній діяльності підприємства / А. К. Артеменко, В. В. Антощенкова, М. С. Пономарьова. Вісник ХНАУ. Серія: Економічні науки. 2020. № 1. С. 152-163.
2. Балабанова, Л.В. Управління персоналом: підручник. М-во освіти і науки України, Донецький національний ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. Київ : ЦУЛ, 2011. 467 с.
3. Бірдус, Л.В. Управління персоналом вищого рівня: стратегія та прогнозування. *АгроСвіт*. 2015. № 21. С. 12–14.
4. Боденчук Л., Приходько О., Пирлог О. Мотивація та стимулювання праці персоналу в системі забезпечення ефективності підприємницької діяльності. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Економічні науки*. 2025. № 2 (78). С. 115-120.
5. Бондар Т., Краснонос А. Сучасні методи мотивації персоналу. *Економіка та суспільство*. 2023. № 57. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-114>
6. Винагородський М. Д., Винагородська А. М., Шканова О. М. Управління персоналом. 2-ге видання: навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 488 с.
7. Гавкалова Н.Л. Теоретичний базис формування системи стратегічного управління персоналом. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2014. № 6. С. 125–129.
8. Горовий Д. А., Строков Є. М. Мотивація та стимулювання як основні засоби управління персоналом в Україні. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2019. № 3(36). С. 90-96
9. Дороніна М. С. Соціально-економічний механізм мотивації трудової поведінки. *Економіка розвитку*. 2018. № 2. С. 20 – 22.

10. Жибак М. М. Літвінов В. І. Стан та шляхи удосконалення мотивації праці в аграрних підприємства. *Агросвіт*. 2017. № 5. С. 10-14. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/agrosvit_2017_5_3
11. Жигалкевич Ж. М., Нечитайло М. І. Система мотивації праці персоналу як чинник підвищення ефективності діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2021. № 12. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2021/3.pdf
12. Жилінська Л.О. Оцінка рівня соціально відповідального управління персоналом промислових підприємств. *Держава та регіони*. Серія: Економіка та підприємництво. 2015. № 1. С. 88-91.
13. Закаблук Г.О. Економічна ефективність удосконалення системи управління персоналом підприємства. *Держава та регіони*. Серія: Економіка та підприємництво. 2015. № 2. С. 33–41.
14. Ігнатюк В., Туніна Г. Мотивація персоналу як фактор підвищення ефективності системи управління підприємством. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2023. Т. 2, № 1. С. 75–83. DOI: <https://doi.org/10.46299/j.isjmef.20230201.08>
15. Ільченко С.В. Дослідження закордонного досвіду мотивації трудової діяльності персоналу. *Бізнес и дизайн ревью*. 2021. № 1 (21). С. 4-8.
16. Квасній Л.Г. Роль мотивації і стимулювання персоналу в системі забезпечення розвитку підприємства. *Економіка і суспільство*. 2017. Випуск № 11. С.233-237.
17. Колот А.М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу. Київ : КНЕУ, 2018. 224 с.
18. Колот А., Герасименко О. Інноваційна праця та її інтелектуалізація як стратегічні вектори становлення нової економіки. *Економіка і організація управління*. 2018. № 1(29). С.6–24
19. Клочков А.К. КРІ и мотивація персоналу. *Повна збірка практичних інструментів* М.: Эксмо, 2017. 103 с.

20. Коптєва Г.М. Кадрова безпека підприємства: сутність, складові та забезпечення. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»*. Серія: Економічні науки. № 2. 2020. С.119–124. doi: 10.20998/2519-4461.2020.2.11915.
21. Коптєва Г.М. Кадрове забезпечення економічної безпеки торговельного підприємства. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»*. Серія: Економічні науки. 2020. Випуск 3. С. 13–18.
22. Климчук А. О. Мотивація персоналу як складова ефективного управління підприємством. *Вісник соціально-економічних досліджень: зб. наук. праць; за ред. М. І. Зверькова голов. ред.*). Одеса: Одеський національний економічний університет. 2016. Випуск 1. № 60. С. 135-141.
23. Малік М.І. Кадровий потенціал аграрних підприємств: управлінський аспект. К.: ННЦ "ІАЕ", 2013. 370 с.
24. Мельник Л.П. Психологія управління: курс лекцій. Київ: МАУП, 2016. 176 с.
25. Мельникова Т.Ф. Дослідження лояльності персоналу до компанії на основі типологічної моделі мотивації В.І.Герчикова. *Молодий вчений*. 2018. № 23. С. 47-54.
26. Ніколаєва І.І. Закордонний досвід мотивації персоналу. *Human progress*. 2018. Том 4, № 7. С. 67-72.
27. Пономарьова М.С. Використання мотивації та матеріальне стимулювання праці з урахуванням досвіду світових тенденцій у формуванні системи соціально-економічних відносин // Трансформаційні процеси економіки: конкуренто-спроможність та інституційна база управління на різних рівнях ієрархії: [колективна монографія]. За ред Ніценко В.С. Одеса : ТОВ «Лерадрук», 2016. С. 219-255.

28. Прохоровська С. Мотивація персоналу підприємств в умовах сучасних викликів. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 2(02). С. 45–48.
29. Приватне підприємство «Мульти Арт». Офіційний сайт. URL: <https://multiart.com.ua/#about-us>
30. Пустовіт О., Басюк Ю. Сутність мотивації персоналу як основа розвитку підприємства. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2021, № 3(76). С. 47- 63. <https://doi.org/10.31375/2226-1915-2021-3-47-63>
31. Семикіна М.В. Мотивація конкурентоспроможної праці: теорія і практика регулювання: Монографія. Кіровоград: ПіК, 2014. 426 с.
32. Тимченко І. П., Левіна, А. В. Методичний підхід до оцінювання системи мотивації персоналу на підприємстві в умовах covid-19. *Економічний простір*. 2021 №169. С. 84-91. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/169-16>
33. Ткаченко К. А., Коптева Г. М. Мотивація та стимулювання праці персоналу в управлінні підприємством. *Вісник Національного технічного університету "ХПІ" (економічні науки)*. 2023. № 4. С. 33–38.
34. Шаманська О. І. Мотиваційні чинники ефективного управління персоналом на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2019. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7346>
35. Щербак В. Г., Коваленко М. Ю. Мотивація праці в сучасних умовах підприємництва в Україні. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія Економічні науки*. 2018. С. 99–112.
36. Klymchuk, A. O., & Mikhaïlov, A. N. (2018). The motivation and stimulation of personnel in effective enterprise management and innovation activity improving *Marketing and Management of Innovations*, 1, 218-234. URL: <https://doi.org/10.21272/mmi.2018.1-16>
37. You control. Офіційне джерело. Дані приватного підприємства «Мульти Арт» URL: <https://youcontrol.com.ua>

Додатки