

ЗАКЛАД ВИЩОЇ ОСВІТИ «ПОДІЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ»
Навчально-науковий інститут бізнесу і фінансів
Кафедра менеджменту, публічного управління та адміністрування

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

НА ТЕМУ:

**«Формування ефективного мотиваційного
механізму на підприємстві»**

Виконав:

здобувач освітнього ступеня «Бакалавр»
освітньо-професійної програми «Менеджмент»
спеціальності 073 «Менеджмент»
денної форми навчання
МЕТИНСЬКИЙ Олександр Анатолійович

Керівник:

Д.е.н., професор ЧИКУРКОВА Алла Дмитрівна
Оцінка захисту:

Національна шкала _____

Кількість балів: _____ Оцінка:ECTS _____

„_____” _____ 20__ р.

Допускається до захисту:

„_____” _____ 2026 р.

Гарант освітньо-професійної програми

«Менеджмент» спеціальності 073 «Менеджмент»

_____ ДОБРОВОЛЬСЬКА Елла Володимирівна

м. Кам'янець-Подільський, 2026 рік

АНОТАЦІЯ

Метинський О.А. Формування ефективного мотиваційного механізму на підприємстві.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «Бакалавр» зі спеціальності 073 «Менеджмент». Заклад вищої освіти «Подільський державний університет», Кам'янець-Подільський, 2026.

Кваліфікаційна робота присвячена дослідженню теоретико-методологічних та практичних аспектів формування системи мотивації та її впливу на активізацію діяльності персоналу підприємства. У роботі розкрито сутність мотивації, досліджено її роль в управлінні людськими ресурсами та проаналізовано базові складові мотиваційного механізму. На основі фінансово-економічної звітності та внутрішньої документації підприємства проведено комплексний аналіз стану підприємства, виявлено структурні кадрові дисбаланси (висока плинність лінійного персоналу, падіння продуктивності праці на тлі зростання фонду оплати праці) та недоліки діючої системи стимулювання. Запропоновано напрями вдосконалення мотиваційного механізму шляхом впровадження диференційованої системи ключових показників ефективності (KPI) та гнучкого соціального пакета за принципом «кафетерію». Обґрунтовано доцільність адаптації зарубіжного досвіду (гібридної моделі, що поєднує американські, японські та європейські практики). Доведено високу економічну ефективність запропонованих заходів.

Ключові слова: мотивація праці, стимулювання персоналу, мотиваційний механізм, продуктивність праці, ключові показники ефективності, соціальний пакет, управління персоналом.

ANNOTATION

Metynskiy O Development of an Effective Motivation Mechanism at an Enterprise.

Qualification work on obtaining educational qualification of "Bachelor" specialty 073 "Management". Higher Educational Institution "Podillia State University", Kam'yanets-Podilsky, 2026.

This qualification paper is devoted to the study of the theoretical, methodological, and practical aspects of forming a motivation system and its impact on enhancing the performance of enterprise personnel. The paper reveals the essence of motivation, explores its role in human resource management, and analyzes the core components of the motivational mechanism. Based on financial and economic reporting and internal documentation, a comprehensive analysis of the enterprise's current state was conducted. Structural personnel imbalances (such as high turnover of line staff and a decline in labor productivity amidst a growing payroll fund) and shortcomings of the existing incentive system were identified. The study proposes directions for improving the motivational mechanism by implementing a differentiated system of Key Performance Indicators (KPIs) and a flexible social benefits package based on the "cafeteria" principle. The expediency of adapting foreign experience (a hybrid model combining American, Japanese, and European practices) is substantiated. The high economic efficiency of the proposed measures is proven.

Keywords: labor motivation, employee incentivization, motivational mechanism, labor productivity, key performance indicators, social benefits package, human resource management.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. МОТИВАЦІЯ ТА ЇЇ МІСЦЕ В ПРОЦЕСІ АКТИВІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	8
1.1. Загальна характеристика мотивації.....	8
1.2. Поняття активної діяльності, загальні принципи активізації діяльності, наявність зв'язків між ефективністю та мотивацією	14
1.3. Мотиваційний механізм та його складові.....	19
Висновки до розділу 1.....	24
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ТА ЇЇ ЕФЕКТИВНОСТІ В ПІДПРИЄМСТВІ.....	26
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства.....	26
2.2. Оцінка мотиваційного механізму на підприємстві.....	39
2.3. Аналіз систем стимулювання в підприємстві	48
Висновки до розділу 2.....	52
РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОГО МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ НА ПІДПРИЄМСТВІ В ПІДПРИЄМСТВІ.....	55
3.1. Удосконалення системи мотивації та стимулювання працівників...55	
3.2. Впровадження зарубіжного досвіду мотивації праці персоналу на підприємствах України.....	61
3.3. Економічне обґрунтування та оцінка ефективності запропонованих заходів щодо вдосконалення системи мотивації.....	68
Висновки до розділу 1.....	72
ВИСНОВКИ.....	74
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	77

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах розвитку ринкової економіки та жорсткої конкурентної боротьби головним ресурсом і рушійною силою будь-якого підприємства стає людський капітал. Ефективність функціонування компанії, її здатність генерувати прибуток та інновації безпосередньо залежать від рівня залученості, професіоналізму та трудової активності працівників. У зв'язку з цим проблема формування дієвої системи мотивації персоналу набуває виняткової актуальності.

Традиційні системи оплати праці, що базуються переважно на фіксованих ставках, поступово втрачають свою стимулюючу функцію, перетворюючись на базовий «гігієнічний» фактор. Сучасний персонал потребує комплексного підходу, який органічно поєднує матеріальні заохочення з нематеріальними стимулами, прозорою системою оцінки (KPI), можливостями самореалізації та турботою про баланс роботи і життя. Саме тому дослідження шляхів модернізації мотиваційного механізму з використанням передового зарубіжного досвіду є об'єктивною необхідністю для забезпечення стабільного розвитку вітчизняних підприємств.

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є теоретичне обґрунтування сутності мотивації праці, проведення комплексного аналізу діючої системи стимулювання на підприємстві та розробка практичних рекомендацій щодо формування ефективного мотиваційного механізму.

Для досягнення поставленої мети було вирішено такі основні **завдання**:

- розкрити загальну характеристику мотивації та визначити її місце в процесі активізації діяльності персоналу;
- дослідити структуру та складові мотиваційного механізму;
- здійснити організаційно-економічний аналіз діяльності базового підприємства;
- оцінити стан діючої системи стимулювання та рівень мотиваційного потенціалу працівників;

- розробити комплексні заходи щодо вдосконалення системи мотивації з урахуванням сучасних підходів;
- дослідити можливості адаптації ефективного зарубіжного досвіду мотивації праці до реалій досліджуваного підприємства;
- здійснити економічне обґрунтування та розрахувати ефективність запропонованих мотиваційних нововведень.

Об'єктом дослідження є процес мотивації та стимулювання трудової діяльності персоналу підприємства.

Предметом дослідження є теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій формування ефективного мотиваційного механізму на підприємстві.

Методи дослідження. Методологічною основою роботи є фундаментальні положення сучасної економічної науки, теорії управління персоналом та менеджменту. У процесі дослідження використовувалися такі загальнонаукові та спеціальні методи:

- діалектичний метод та системний аналіз - для дослідження сутності мотивації як цілісної системи;
- метод порівняння та фінансово-економічного аналізу - для оцінки показників господарської діяльності підприємства;
- факторний аналіз - для оцінки мотиваційного механізму;
- графічний метод і метод наукової абстракції - для візуалізації отриманих результатів і структурування інформації;
- економіко-математичне моделювання - під час розрахунку економічної ефективності запропонованих заходів.

Інформаційна база дослідження. Підґрунтям для написання роботи слугували законодавчі та нормативно-правові акти України з питань регулювання соціально-трудових відносин, праці вітчизняних та зарубіжних науковців у сфері HR-менеджменту, матеріали періодичних видань, а також внутрішня фінансова, статистична та кадрова звітність базового підприємства ТОВ «Агроветпродакшн» Чернігівської області за 2022–2024 роки.

Практичне значення одержаних результатів. Запропоновані в роботі рекомендації - зокрема матриця ключових показників ефективності (КПІ), модель гнучкого соціального пакета «кафетерій» та гібридна система мотивації на базі зарубіжного досвіду - мають прикладний характер. Вони можуть бути безпосередньо впроваджені в практику управління персоналом ТОВ «Агроветпродакшн» (та інших підприємств аграрного/переробного сектору) з метою зниження плинності кадрів, зростання продуктивності праці та підвищення загальної рентабельності бізнесу.

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота загальним обсягом 80 сторінок складається зі вступу, трьох розділів, висновків, та містить список використаних джерел із 40 найменувань. Кваліфікаційна робота ілюстрована 5 рисунками і містить 19 таблиць.

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного кваліфікаційного дослідження, присвяченого ролі мотивації в процесі активізації діяльності персоналу (на матеріалах ТОВ «Агроветпродакшн»), сформовано такі основні висновки:

1. Теоретично обґрунтовано комплексну природу мотивації. Доведено, що сучасна мотивація є інтегративним механізмом, який не обмежується лише фінансовим стимулюванням. Це безперервний процес гармонійного поєднання внутрішніх потреб індивіда (мотивів) із зовнішніми корпоративними інструментами (стимулами). Згідно з психологічним законом оптимуму мотивації, постійне посилення тиску на працівника є неефективним і веде до вигорання; натомість головне завдання менеджменту - утримувати персонал у межах індивідуального «оптимального діапазону активності».

2. Визначено еволюцію мотиваційних підходів в умовах глобалізації. Встановлено, що жорсткі директивні моделі управління неминуче поступаються місцем гнучким (Agile) підходам. Матеріальна винагорода у сучасному менеджменті відіграє роль базового (гігієнічного) фактора. Для довгострокового утримання талантів ключовими стають нематеріальні стимули: автономія, гнучкий графік (work-life balance), прозора корпоративна культура та відчуття значущості власної праці.

3. Оцінено фінансово-економічний стан досліджуваного підприємства. Аналіз ТОВ «Агроветпродакшн» показав, що підприємство є прибутковим (зростання чистого прибутку на 79% та чистого доходу на 17,2% за 2022–2024 рр.). Проте компанія має певні проблеми з ліквідністю активів, а її подальше економічне зростання жорстко стримується структурними кадровими дисбалансами та недосконалістю внутрішніх управлінських процесів.

4. Виявлено кризу наявної системи стимулювання. Дослідження кадрових показників засвідчило, що екстенсивне розширення штату (зі 126 до 201 особи) та збільшення фонду оплати праці (на 57,8%) призвело до парадоксального падіння індивідуальної продуктивності праці. Висока плинність кадрів

лінійного персоналу доводить, що діюча система, заснована на фіксованих ставках, вичерпала свій стимулюючий ресурс і не мотивує колектив до наднормативних зусиль.

5. Доведено необхідність багатовимірною оцінювання мотиваційного потенціалу. Застосування розробленої факторно-критеріальної моделі на підприємстві показало, що хоча економічний фактор залишається вагомим (0,35), сукупна вага соціального (0,25) та внутрішньо-мотиваційного (0,25) факторів його суттєво перевершує. Це вказує на гостру потребу працівників у самостійності, соціальному визнанні та переході компанії до демократичного стилю управління.

6. Розроблено диференційовану матрицю Ключових показників ефективності (КРІ). Для ліквідації «зрівнялівки» та суб'єктивізму в оплаті праці запропоновано жорстко прив'язати змінну частину доходу до результату. Для комерційного підрозділу (менеджери зі збуту) преміальна частина має сягати 60% (агресивне стимулювання), тоді як для виробничого та адміністративного персоналу базовою залишається ставка (70–85%) із преміюванням за чітке дотримання технологій та економію ресурсів.

7. Обґрунтовано доцільність впровадження гібридної моделі на базі зарубіжного досвіду. Оскільки сліпе копіювання однієї іноземної системи є неефективним, для ТОВ «Агроветпродакшн» розроблено синтезовану модель. Вона поєднує *американський прагматизм* (бонуси та КРІ), *японську філософію якості* (система Kaizen - гуртки якості, та Senpai-Kohai - наставництво для мінімізації браку) і *європейське соціальне партнерство*.

8. Запропоновано інноваційний гнучкий соціальний пакет («кафетерій»). З метою оптимізації витрат на соціальні програми підприємства запропоновано надати працівникам можливість самостійно обирати бенефіти (медстрахування, проїзні, навчання, абонементи) у межах індивідуального ліміту балів. Разом із запровадженням елементів гейміфікації робочих процесів це дозволить різко підвищити лояльність персоналу та посилити HR-бренд компанії.

9. Економічно доведено високу рентабельність модернізації системи мотивації. Розрахунки підтвердили, що інвестиції у людський капітал є

високоприбутковими. Прогнозовані витрати на розроблені заходи (ПЗ, фонд інновацій, соціальний пакет) становитимуть 810,0 тис. грн/рік. Очікуваний дохід від зниження плинності кадрів, ліквідації браку та зростання обсягів збуту складе 1 660,0 тис. грн. Чистий економічний ефект дорівнює 850,0 тис. грн щорічно, а рентабельність інвестицій (ROI) сягає 104,9%, що повністю підтверджує успішність запропонованого проекту.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антонюк О. П., Ткаченко В. І. Сучасні системи мотивації персоналу в умовах цифрової трансформації бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 25. С. 112–118.
2. Бойко М. Д. Нематеріальна мотивація як ключовий фактор утримання талантів на підприємстві. *Бізнес Інформ*. 2021. № 4. С. 205–211.
3. Григоренко О. В. Управління трудовим потенціалом : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2021. 342 с.
4. Данилюк В. О. Адаптація мотиваційних стратегій підприємств до кризових умов. *Ефективна економіка*. 2022. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua> (дата звернення: 02.06.2026).
5. Коваленко О. М., Шевченко І. С. Мотивація та стимулювання персоналу в умовах віддаленої роботи. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2022. Вип. 41. С. 67–72.
6. Кравчук Л. С. Психологічні аспекти трудової мотивації персоналу в умовах невизначеності. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія : Психологія*. 2022. Т. 33 (72), № 1. С. 89–95.
7. Лисенко А. В. Стратегічне управління персоналом : монографія. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2022. 215 с.
8. Мельник І. Ю. Трансформація ціннісних орієнтацій працівників у сучасних соціально-економічних умовах. *Економіка та держава*. 2023. № 2. С. 45–50.
9. Павленко О. С., Романюк В. В. Гейміфікація як інноваційний інструмент активізації трудової діяльності молоді. *Інвестиції : практика та досвід*. 2023. № 7. С. 134–139.
10. Петренко Н. О. Роль лідерства у формуванні внутрішньої мотивації трудового колективу. *Молодий вчений*. 2023. № 10 (122). С. 77–81.

11. Савченко В. А. Еволюція теорій мотивації та їх практичне застосування в сучасному менеджменті. Київ : КНЕУ, 2023. 280 с.
12. Сидоренко М. П. Баланс роботи та особистого життя (work-life balance) як фактор мотивації персоналу. *Проблеми економіки*. 2024. № 1. С. 156–162.
13. Ткачук О. В. Застосування штучного інтелекту в HR-процесах для оцінки та стимулювання працівників. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2024. Вип. 3. С. 98–104.
14. Федоренко І. А. Оцінка ефективності мотиваційного механізму на підприємствах сфери послуг. *Вісник економічної науки України*. 2024. № 1 (46). С. 112–117.
15. Харченко В. В., Козак Л. М. Управління залученістю персоналу: нові підходи та метрики. *Економічний вісник*. 2024. № 4. С. 55–61.
16. Черненко О. Д. Формування корпоративної культури як середовища нематеріальної мотивації. *Менеджмент та підприємництво в Україні : етапи становлення і проблеми розвитку*. 2025. Вип. 1. С. 41–48.
17. Шевчук А. В. Персоналізований підхід до винагороди працівників: світовий досвід та українські реалії. *Актуальні проблеми економіки*. 2025. № 2. С. 88–94.
18. Юрченко С. М. Зв'язок між рівнем емоційного вигорання та системою стимулювання на підприємстві. *Психологічний журнал*. 2025. № 5. С. 22–29.
19. Яковенко О. І. Інноваційні методи мотивації персоналу в умовах післявоєнного відновлення економіки України. *Економіка, управління та адміністрування*. 2026. № 1. С. 34–40.
20. Ярмоленко В. П., Гончар О. В. Управління людськими ресурсами в епоху глобальних змін: теорія і практика : підручник. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2026. 412 с.
21. Азман К. В. Сучасні тренди управління персоналом: цифровізація та гейміфікація процесів. *Економіка та суспільство*. 2024. № 62. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-62-45.

22. Баланюк І. Ф., Шеленко Д. І. *Стратегічне управління персоналом підприємств в умовах змін*: монографія. Івано-Франківськ: ПНУ ім. В. Стефаника, 2022. 210 с.

23. Березянко Т. В. Вплив штучного інтелекту на трансформацію функцій HR-менеджменту. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2024. Вип. 10 (01). С. 15–21.

24. Васильченко Л. С. Психологічне благополуччя персоналу як чинник підвищення ефективності управління в кризових умовах. *Галицький економічний вісник*. 2023. Т. 81. № 2. С. 44–52.

25. Гривківська О. В. *Управління персоналом*: підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2022. 356 с.

26. Данюк В. М., Колот А. М. *Економіка праці та соціально-трудові відносини*: підручник. Київ: КНЕУ, 2021. 652 с.

27. Жуковська В. М. Удосконалення системи мотивації персоналу на основі KPI та OKR. *Інфраструктура ринку*. 2024. Вип. 78. С. 112–118.

28. Загородня Н. П., Кучеренко Д. Г. *Управління персоналом: теорія і практика*: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2021. 248 с.

29. Захарчин Г. М. *Менеджмент персоналу*: навчальний посібник. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2023. 288 с.

30. Іванова О. Ю. Дистанційне управління персоналом: виклики та шляхи оптимізації. *Бізнес Інформ*. 2024. № 1. С. 203–210.

31. Ковшун Н. Е., Коцій О. В. *Управління персоналом*: підручник / за заг. ред. О. М. Шубалого. 2-ге вид. Луцьк: ЛНТУ, 2023. 414 с.

32. Лопушняк Г. С. Людський капітал в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення: управлінський аспект. *Україна: аспекти праці*. 2023. № 4. С. 12–19.

33. Лубчак А. *Менеджмент без метушині. Як не потонути в операційці*. Київ: Віхола, 2023. 256 с.

34. Миколайчук І. П. Формування HR-бренду роботодавця як інструмент залучення талантів. *Економічний вісник*. 2025. № 1. С. 98–105.

35. Осовська Г. В. *Управління трудовими ресурсами*: підручник. Київ: Кондор, 2022. 420 с.
36. Продіус О. І. Напрями удосконалення системи управління персоналом в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. № 51. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-51-124.
37. Россоха В. В. Стратегії управління ефективністю та продуктивністю персоналу в умовах кризових викликів. *Економічний простір*. 2025. № 199. С. 262–267.
38. Руденко О. М. *HR-менеджмент у публічному управлінні*: навчальний посібник. Київ: Кондор, 2022. 232 с.
39. Сардак С. В. Трансформація управління персоналом в умовах глобалізації та діджиталізації. *Академічний огляд*. 2024. № 1 (60). С. 85–94.
40. Ягодзінський С. М., Козинець А. О. Стратегія удосконалення системи управління персоналом підприємства. *Підприємництво та торгівля*. 2023. Вип. 36. С. 45–51.