

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
Національний університет «Запорізька політехніка»

Бізнес технологій та економіки  
(повне найменування факультету)  
Кафедра бізнесу та управління  
(повне найменування кафедри)

**Пояснювальна записка**

до дипломного проєкту (роботи)

Бачкалов

(ступінь вищої освіти)

на тему Формування мотивації як фактора  
(назва теми)  
забезпечення успіху організації

Виконав(ла): студент(ка) 4 курсу, групи БІЕ-0911

Спеціальності 073 „менеджмент“  
(код і найменування спеціальності)

Освітня програма (спеціалізація)

Менеджмент в будівництві

Мізя О.С.

(ПРІЗВИЩЕ та ініціали)

Керівник Себаст'янов Р.В.

(ПРІЗВИЩЕ та ініціали)

Рецензент Міщенко О.У.

(ПРІЗВИЩЕ та ініціали)

Форма № 25

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
Національний університет «Запорізька політехніка»

Факультет Фізичної та екологічної  
Кафедра Фізичної та управлінської  
Групи вищої освіти Закавказької  
Спеціальність 073 "Менеджмент"  
Світлова програма (спеціалізація) Менеджмент <sup>(код і найменування)</sup> Будівництва <sup>(назва освітньої програми (спеціалізації))</sup>

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри Фізичної та управлінськоїПавленко А. М.«    » 20 року

**ЗАВДАННЯ**  
НА ДИПЛОМНИЙ ПРОЄКТ (РОБОТУ) СТУДЕНТА(КИ)

Міжвісний керівникТема проєкту (роботи) Формування мотивації як фактора забезпечення успіху організації <sup>(ПРИЗВИЩЕ, ім'я, по батькові)</sup>Керівник проєкту (роботи) к. е. н., доц. Івасюк Р. В. <sup>(науковий ступінь, вчене звання, ПРИЗВИЩЕ, ім'я, по батькові)</sup>Затверджені наказом закладу вищої освіти від «04» квітня 2025 року № 146Строк подання студентом проєкту (роботи) 12.06.2025Вихідні дані до проєкту (роботи) законодавчі та нормативні акти, наукові джерела, статистична звітність ТОВ "Інвест Буд Проект"

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Теоретичні основи мотивації працівників, аналіз системи мотивації персоналу ТОВ "Інвест Буд Проект", рекомендації щодо оптимізації системи мотивації

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень, кількість слайдів, плакатів)

## 6. Консультанти розділів проекту (роботи)

| Розділ  | ПРИЗВИЩЕ, ініціали та посада консультанта | Підпис, дата                                                                        |                                                                                     |
|---------|-------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
|         |                                           | завдання видав                                                                      | прийняв виконав завдання                                                            |
| 1, 2, 3 | Рєвастьянов Р. В. к.е.и, доц.             |  |  |
|         |                                           |                                                                                     |                                                                                     |
|         |                                           |                                                                                     |                                                                                     |
|         |                                           |                                                                                     |                                                                                     |
|         |                                           |                                                                                     |                                                                                     |
|         |                                           |                                                                                     |                                                                                     |

7. Дата видачі завдання « 28 » квітня 2025 року.

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

| № з/п | Назва етапів дипломного проекту (роботи) | Строк виконання етапів проекту (роботи) | Примітка |
|-------|------------------------------------------|-----------------------------------------|----------|
| 1     | Впровадження наукових дисер              | 02.05.25                                |          |
| 2     | Визначення та узгодження плану           | 09.05.25                                |          |
| 3     | Написання розділу роботи                 | 23.05.25                                |          |
| 4     | Написання 2.3 розділу роботи             | 30.05.25                                |          |
| 5     | Оформлення роботи                        | 06.06.25                                |          |
| 6     | Перевірка на плакат                      | 11.06.25                                |          |
| 7     | Протестування програмного забезпечення   | 12.06.25                                |          |
| 8     | Рецензування                             | 16.08.25                                |          |
|       |                                          |                                         |          |
|       |                                          |                                         |          |
|       |                                          |                                         |          |
|       |                                          |                                         |          |
|       |                                          |                                         |          |

Студент(ка)

 Олена Лиза  
(підпис) (ім'я ПРИЗВИЩЕ)

Керівник проекту (роботи)

 Рєвастьянов Р. В.  
(підпис) (ім'я ПРИЗВИЩЕ)

## РЕФЕРАТ

У дипломній роботі розглянуто комплекс теоретичних, методичних та прикладних питань формування мотивації персоналу як ключового фактора забезпечення успіху організації. Обґрунтовано актуальність теми в умовах динамічного ринку праці, посилення конкуренції та підвищених вимог до продуктивності праці. Висвітлено основні концепції мотивації, класифіковано чинники матеріального й нематеріального стимулювання та узагальнено сучасні тенденції управління людськими ресурсами. Особливу увагу приділено персоналізованим підходам до мотивації, ролі корпоративної культури, цифровим інструментам оцінки та визнання персоналу.

Об'єктом дослідження є система мотивації персоналу на підприємстві ТОВ «ІнвестБудПроект». Предметом — економічні та організаційні механізми її функціонування та вдосконалення. У роботі застосовано методи аналізу, порівняння, економічного моделювання та оцінки ефективності. Проведено діагностику чинної мотиваційної політики підприємства, виявлено її сильні та слабкі сторони. Запропоновано практичні заходи з оптимізації системи стимулювання, обґрунтовано їх ефективність на основі розрахунків продуктивності праці, прибутковості та плинності кадрів. Результати дослідження мають прикладне значення та можуть бути впроваджені у практику управління персоналом у будівельній галузі.

## ЗМІСТ

|                                                                                                                           |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ВСТУП.....                                                                                                                | 7  |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ.....                                                                    | 10 |
| 1.1. Теоретичні основи мотивації персоналу як об'єкта управління.....                                                     | 10 |
| 1.2. Класичні та сучасні теорії мотивації персоналу .....                                                                 | 14 |
| 1.3. Принципи та функції мотивації персоналу.....                                                                         | 20 |
| 1.4. Сучасні тенденції та інноваційні підходи у мотивації персоналу в умовах змінного середовища.....                     | 26 |
| РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ІНВЕСТБУДПРОЄКТ».....                                                   | 32 |
| 2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «ІнвестБудПроект».....                                                   | 32 |
| 2.2. Аналіз системи мотивації персоналу на підприємстві ТОВ «ІнвестБудПроект» .....                                       | 38 |
| 2.3. Економічне обґрунтування ефективності запропонованих заходів щодо мотивації персоналу на ТОВ «ІнвестБудПроект» ..... | 45 |
| 2.4. Аналіз результатів реалізації мотиваційних заходів на підприємстві.....                                              | 51 |
| РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ОПТИМІЗАЦІЇ СИСТЕМ МОТИВАЦІЇ.....                                                             | 61 |
| 3.1. Визначення напрямів вдосконалення мотиваційної системи на основі потреб працівників ТОВ «ІнвестБудПроект» .....      | 61 |
| 3.2. Впровадження гнучкої системи винагороди на ТОВ «ІнвестБудПроект».....                                                | 65 |
| 3.3. Оцінка ефективності впровадження заходів з удосконалення мотивації персоналу ТОВ «ІнвестБудПроект».....              | 69 |
| 3.4. Організаційно-економічне забезпечення впровадження мотиваційної програми на ТОВ «ІнвестБудПроект» .....              | 74 |

|                                 |    |
|---------------------------------|----|
|                                 | 6  |
| ВИСНОВКИ.....                   | 83 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ..... | 85 |
| Додаток А .....                 | 88 |
| Додаток Б .....                 | 89 |

## ВСТУП

У сучасних умовах соціально-економічної нестабільності, цифрової трансформації, поширення гнучких форматів зайнятості та впливу глобальних і локальних криз питання ефективної мотивації персоналу набуває особливої актуальності. Саме працівники є основним джерелом розвитку, гнучкості, конкурентоспроможності та стійкості організацій у динамічному середовищі. Мотивація як управлінська категорія відіграє визначальну роль у формуванні трудової поведінки, рівня залученості, ініціативності та відповідальності працівників.

Ринок праці зазнає суттєвих змін: трансформується ціннісна орієнтація поколінь, зростає попит на нематеріальні стимули, актуалізуються питання психологічного комфорту, соціальної справедливості, професійного розвитку й автономії в роботі. У таких умовах традиційні підходи до мотивації втрачають ефективність і потребують модернізації. Водночас, повномасштабна війна в Україні поставила нові виклики перед роботодавцями: збереження команд, підтримка лояльності персоналу, адаптація до кризових умов, формування відчуття безпеки та довіри.

Актуальність теми зумовлена потребою у формуванні ефективної, гнучкої та адаптивної мотиваційної політики, яка поєднує класичні теоретичні підходи з новітніми практиками, враховує галузеві особливості та відповідає сучасним реаліям. Особливу увагу в контексті дослідження приділено цифровим інструментам, нематеріальним формам стимулювання, залученню працівників на основі емоційної прихильності та ціннісної відповідності організації.

Метою дипломної роботи є дослідження теоретичних і прикладних засад мотивації персоналу та розробка пропозицій щодо її вдосконалення на прикладі ТОВ «ІнвестБудПроект».

Для досягнення поставленої мети передбачено розв'язання таких завдань:

- розкрити сутність, принципи та функції мотивації персоналу;
- проаналізувати класичні та сучасні теорії мотивації;
- дослідити діючу систему мотивації персоналу в ТОВ «ІнвестБудПроект»;
- виявити недоліки та проблеми у функціонуванні існуючої моделі стимулювання;
- запропонувати напрями вдосконалення мотиваційної політики з урахуванням сучасних тенденцій;
- оцінити ефективність впровадження запропонованої моделі на основі прогнозних показників.

Об'єктом дослідження є процес управління мотивацією персоналу в будівельній організації.

Предметом дослідження є принципи, підходи, інструменти та механізми формування ефективної системи мотивації персоналу в умовах трансформаційного середовища.

У процесі дослідження застосовано загальнонаукові та спеціальні методи: аналіз і синтез, індукцію й дедукцію, порівняння, анкетування, метод експертних оцінок, SWOT-аналіз, табличні та графічні методи. Теоретичну базу роботи становлять праці вітчизняних і зарубіжних учених (А. Маслоу, Ф. Герцберг, К. Алдерфер, Д. МакКлелланд, Р. Райан і Е. Десі, М. Армстронг), а також аналітичні звіти компаній Gallup, Deloitte, EY, Korn Ferry тощо.

Інформаційною базою виступають внутрішні аналітичні матеріали ТОВ «ІнвестБудПроект» за 2023–2025 роки, звіти HR-відділу, результати анкетування працівників, статистичні дані, наукові публікації та професійні консалтингові джерела.

Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

У першому розділі розглянуто теоретичні основи мотивації персоналу.

У другому розділі проаналізовано стан системи мотивації на ТОВ «ІнвестБудПроект» і виявлено проблемні аспекти.

У третьому розділі запропоновано практичні рекомендації щодо вдосконалення мотиваційної політики з оцінкою її економічної ефективності.

Загальний обсяг роботи – 89 сторінок.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ

### 1.1 Теоретичні основи мотивації персоналу в системі управління організацією

У сучасних умовах соціально-економічної нестабільності, цифровізації економіки, трансформації ринку праці та гібридного формату організації праці мотивація персоналу відіграє вирішальну роль у забезпеченні ефективності функціонування підприємств. Вона є не лише інструментом залучення працівників до досягнення цілей організації, а й чинником формування організаційної культури, підтримки інноваційного клімату та утримання ключових кадрів.

Ефективна система мотивації дозволяє сформувати конкурентні переваги підприємства, оскільки саме працівники — джерело знань, досвіду, гнучкості та здатності до змін. У зв'язку з цим дослідження сутності, механізмів і функцій мотивації набуває особливої актуальності для сучасного менеджменту [13; 19].

Поняття мотивації персоналу: сутність і значення.

Мотивація — це внутрішній стан людини, що спонукає її до здійснення певних дій, спрямованих на досягнення цілей. У системі управління персоналом мотивація розглядається як процес цілеспрямованого впливу на працівника, з метою формування в нього бажання ефективно виконувати свої функціональні обов'язки [17].

Мотивація є динамічним і багатофакторним процесом, який включає:

- наявність потреб;
- усвідомлення цілей;
- очікування винагороди;
- реакцію на зовнішнє середовище;
- наявність внутрішніх переконань.

Таким чином, мотивація — це міст між цілями організації та особистими очікуваннями працівника. Її головна мета — гармонізувати

інтереси обох сторін через ефективне стимулювання та підтримку залученості.

Види мотивації персоналу.

У сучасному менеджменті застосовується кілька класифікацій мотивації персоналу, що враховують її джерела, форми прояву, характер впливу. Нижче подано узагальнену таблицю 1.1 основних видів мотивації.

Таблиця 1.1 – Класифікація видів мотивації персоналу

| Критерій             | Види мотивації  | Характеристика                                                       |
|----------------------|-----------------|----------------------------------------------------------------------|
| За джерелом          | Внутрішня       | Базується на задоволенні особистих потреб, інтересів, самореалізації |
|                      | Зовнішня        | Стимули, що надаються організацією (зарплата, премії, похвала)       |
| За напрямом впливу   | Позитивна       | Заохочення, визнання, кар'єрне зростання                             |
|                      | Негативна       | Загроза покарання, санкції, дисциплінарні заходи                     |
| За змістом           | Матеріальна     | Зарплата, премії, додаткові виплати, соціальні пакети                |
|                      | Нематеріальна   | Визнання, розвиток, автономність, стабільність, довіра               |
| За тривалістю ефекту | Короткострокова | Одноразова премія, бонус, подарунок                                  |
|                      | Довгострокова   | Кар'єра, навчання, пенсійні програми, страхування                    |

Джерело: систематизовано на основі [5]

Наведена класифікація дозволяє глибше зрозуміти, що мотивація не обмежується лише грошовими стимулами. Сучасний працівник потребує визнання, автономії, гнучких умов праці, участі у прийнятті рішень. Саме нематеріальні чинники, згідно з останніми звітами Korn Ferry (2024), є основним джерелом мотивації у покоління зумерів та молодих фахівців.

При цьому найефективнішою є комбінована система мотивації — коли матеріальні стимули доповнюються гнучкими нематеріальними механізмами, такими як внутрішня комунікація, розвиток, культура зворотного зв'язку та діджиталізація мотиваційного процесу.

Місце мотивації у загальній системі управління персоналом.

Мотивація персоналу є не ізольованою функцією, а складовою частиною інтегрованої системи управління людськими ресурсами. Вона взаємодіє з процесами підбору персоналу, адаптації, навчання, оцінювання, розвитку та утримання кадрів. Без ефективної мотивації всі інші HR-процеси втрачають свою результативність.

Мотивація виконує низку стратегічних функцій:

- забезпечує відповідність поведінки працівників цілям організації;
- сприяє підвищенню продуктивності праці;
- знижує рівень плинності кадрів;
- формує прихильність працівника до організації;
- підтримує інноваційність та ініціативність.

Саме тому в багатьох провідних компаніях мотивація включається до корпоративної стратегії, а не розглядається як допоміжна HR-функція.

Етапи формування мотиваційної системи

Процес формування мотиваційної системи в організації включає кілька логічних етапів, які повинні бути взаємопов'язані з загальною стратегією управління:

1. Діагностика потреб персоналу — аналіз внутрішніх і зовнішніх мотивів, вивчення очікувань працівників через опитування, зворотний зв'язок, exit-інтерв'ю.

2. Постановка цілей мотивації — визначення очікуваних змін у поведінці персоналу, які організація прагне досягти.

3. Вибір інструментів стимулювання — побудова системи винагород (матеріальні, нематеріальні), залучення керівників середньої ланки.

4. Впровадження системи — комунікація з працівниками, формування прозорих правил, автоматизація процесу через HRM-системи.

5. Оцінювання ефективності — моніторинг результатів, корекція заходів, перегляд стимулів у разі змін у зовнішньому середовищі.

Сучасні виклики для мотивації персоналу.

Гібридна та віддалена праця.

У післяпандемічний період багато компаній перейшли на дистанційний або гнучкий формат роботи. Це змінило уявлення працівників про мотивацію: вони більше цінують баланс між роботою і життям, свободу, довіру з боку керівництва [5].

Воєнні дії, релокація, криза.

Україна стикається з безпрецедентними викликами. У таких умовах мотивація повинна адаптуватися: на перший план виходять підтримка, стабільність, соціальні гарантії, моральна безпека, розуміння з боку керівництва [12].

Зміна поколінь.

Молоді працівники (зумери) очікують прозорості, гнучкості, ціннісної відповідності роботодавця. Вони менш схильні до роботи «заради заробітної плати», натомість прагнуть змістовності, розвитку, визнання.

Практичні приклади впровадження мотивації

ТОВ «ІнвестБудПроект» — будівельна компанія впровадила програму нематеріального стимулювання:

- внутрішнє наставництво;
- гнучкий графік;
- корпоративний чат похвали;

- доступ до онлайн-навчання.

Це дозволило:

- підвищити задоволення працівників на 27% (внутрішнє опитування 2024 р.);
- скоротити плинність на 18%;
- залучити нових фахівців у кризових умовах.

«Rozetka» — національний онлайн-рітейлер впровадив програму Total Rewards:

- мотивація за результатами команд;
- бонуси за ініціативи;
- open feedback-платформа.

Мотивація персоналу в системі управління організацією виступає не лише засобом впливу на працівників, а й фундаментальним інструментом формування людського капіталу, досягнення цілей підприємства та підтримки конкурентоспроможності.

Сучасна мотивація вимагає переходу від виключно матеріального стимулювання до гнучких, індивідуалізованих, динамічних моделей, що враховують нові потреби працівників, виклики війни, цифровізацію та трансформацію цінностей. Лише така система здатна забезпечити залучення, продуктивність і стійкість персоналу навіть у найскладніших обставинах.

## 1.2 Класичні та сучасні теорії мотивації персоналу

Проблематика мотивації персоналу є однією з ключових у системі управління людськими ресурсами. Ефективність діяльності будь-якої організації залежить від того, наскільки добре працівники розуміють цілі компанії, приймають їх та готові проявляти ініціативу для їх досягнення. В основі цього процесу лежить система мотивації, яка упродовж десятиліть вивчалася як у теоретичному, так і прикладному аспектах.

Теорії мотивації дозволяють менеджерам глибше зрозуміти природу людської поведінки, її рушійні сили, а також сформувати ефективні моделі стимулювання. Історично ці теорії еволюціонували від примітивних ієрархічних систем до гнучких, персоналізованих і цифрових концепцій, які відповідають вимогам сучасного ринку праці.

### 1. Еволюція теоретичних підходів до мотивації

Дослідження мотивації розпочалося ще в першій половині XX століття. Найперші концепції, зокрема тейлоризм, орієнтувалися виключно на матеріальне стимулювання. Однак із розвитком психології з'являються змістовні й процесуальні теорії, які глибше пояснюють поведінкові мотиви.

Згідно з дослідженням Hays Ukraine (2023), понад 70% HR-директорів в Україні все ще застосовують класичні підходи (ієрархія потреб, теорія Герцберга) при формуванні мотиваційної системи.

### 2. Змістовні класичні теорії мотивації

Теорія ієрархії потреб А. Маслоу

А. Маслоу виділив п'ять рівнів потреб:

1. фізіологічні;
2. безпеки;
3. соціальні;
4. поваги;
5. самореалізації.

На його думку, задоволення нижчих потреб є передумовою активізації вищих. Теорія Маслоу широко застосовується у кадровій практиці для побудови програм стимулювання.

Проте, сучасні дослідження (EY Ukraine, 2024) вказують на те, що в умовах кризи або нестабільності люди часто перескакують ієрархію, актуалізуючи вищі потреби раніше базових.

Двофакторна теорія Ф. Герцберга.

Герцберг поділяв мотиватори на:

— гігієнічні: зарплата, умови праці, політика компанії;

— мотиваційні: визнання, самореалізація, відповідальність.

Гігієнічні чинники не мотивують досягати більшого, але їх відсутність викликає незадоволення. Мотиваційні — справжнє джерело продуктивності [6].

Сучасне застосування: побудова систем нематеріального стимулювання, наприклад, програм розвитку, командного визнання.

Теорія потреб Д. МакКлелланда.

Д. МакКлелланд виокремив три типи потреб:

- потреба в досягненнях;
- потреба в причетності;
- потреба у владі.

Тип мотивації залежить від домінуючої потреби. Наприклад, керівник із високою потребою у владі буде мотивований можливістю контролювати процеси.

ERG-теорія К. Альдерфера.

Ця модель об'єднала підходи Маслоу у три групи:

- Existence (існування),
- Relatedness (відносини),
- Growth (зростання).

На відміну від Маслоу, Альдерфер стверджував, що потреби можуть проявлятися одночасно. Цей підхід зручний у корпоративному середовищі, де часто поєднуються матеріальні й емоційні потреби [2].

Порівняльна характеристика класичних теорій мотивації дозволяє зробити висновок, що хоча всі ці моделі орієнтовані на потреби працівників, вони по-різному інтерпретують механізми мотиваційного впливу. Змістовні теорії (Маслоу, Альдерфер) акцентують на ієрархії чи класифікації потреб, тоді як теорії Герцберга та МакКлелланда деталізують джерела задоволення і поведінкові моделі. У сучасних умовах найбільшу ефективність демонструють комбіновані підходи, які поєднують потреби, оцінки та емоційні аспекти мотивації [13].

Таблиця 1.2 — Порівняльна характеристика класичних теорій мотивації

| Теорія          | Автор         | Ключові потреби                                    | Особливість моделі                        |
|-----------------|---------------|----------------------------------------------------|-------------------------------------------|
| Ієрархія потреб | А.Маслоу      | Фізіологія→Безпека→Соціальні→Повага→самореалізація | Послідовність задоволення потреб          |
| Двофакторна     | Ф.Герцберг    | Гігієнічні та мотиваційні фактори                  | Тільки мотиватори стимулюють до зростання |
| Набуті потреби  | Д.МакКлелланд | Досягнення, влада, причетність                     | Тип потреби формує стиль поведінки        |
| ERG             | К.Альдерфер   | Існування, зв'язок зростання                       | Можливість одночасної активізації потреб  |

Джерело: складено автором на основі [6; 2]

Процесуальні теорії мотивації.

На відміну від змістовних, процесуальні теорії пояснюють, як саме люди приймають рішення щодо поведінки. Основна увага приділяється сприйняттю, очікуванням, оцінкам справедливості та доцільності зусиль.

Теорія очікувань В. Врума.

Віктор Врум сформулював модель мотивації як результат добутку трьох елементів:

- очікування (що зусилля призведуть до результату),
- інструментальність (зв'язок результату й винагороди),

— валентність (цінність винагороди).

Мотивація виникає лише тоді, коли всі три елементи присутні. Наприклад, якщо працівник не вірить у результат або не вважає нагороду важливою — він не буде мотивований.

Теорія справедливості С. Адамса.

Ця теорія базується на порівнянні: працівники оцінюють співвідношення «вклад–винагорода» у себе та колег. Відчуття несправедливості знижує залучення, призводить до саботажу або звільнення.

Теорія постановки цілей Е. Локка.

Локк довів, що чіткі, амбітні цілі та постійний зворотний зв'язок значно підвищують продуктивність працівників. Ця теорія лежить в основі систем OKR та KPI.

Сучасні теорії мотивації.

Теорія самодетермінації (SDT).

Згідно з цією теорією, внутрішня мотивація базується на трьох базових психологічних потребах:

- автономія (самостійність),
- компетентність (відчуття майстерності),
- зв'язаність (соціальні зв'язки).

Ці потреби особливо важливі в умовах гнучкої роботи та цифровізації.

Концепція Total Rewards.

Це цілісний підхід, що включає:

- оплату;
- розвиток;
- визнання;
- гнучкість;
- wellbeing.

Він дозволяє побудувати персоналізовану мотивацію.

Теорія емоційного залучення (Employee Engagement).

Згідно з Gallup (2023), високий рівень емоційного залучення забезпечує:

- +21% до продуктивності,
- -40% плинності,
- +17% прибутковості компанії.

Фактори залучення: комунікація, визнання, довіра, відкритість.

Таблиця 1.3 — Еволюція підходів до мотивації (огляд)

| Період        | Модель \ підхід                   | Особливості                                                    |
|---------------|-----------------------------------|----------------------------------------------------------------|
| 1900-1950 рр. | Тейлоризм,<br>матеріальний підхід | Мотивація через оплату<br>праці                                |
| 1950-1980 рр. | Змістовані теорії                 | Фокус на потребах<br>працівників                               |
| 1980-2000 рр. | Процесуальні теорії               | Аналіз очікувань,<br>справедливості                            |
| 2000-2015 рр. | Engagement, total,<br>rewards     | Визнання емоцій,<br>нематеріальний<br>чинників                 |
| 2015-2025 рр. | Психологічний<br>контракт, SDT    | Персоналізація,<br>автономія, wellbeing.<br>Гібридна мотивація |

Джерело: узагальнено автором на основі [5]

Еволюція підходів до мотивації персоналу свідчить про послідовне ускладнення й гуманізацію систем мотивації. Від жорстких, стандартизованих і матеріальних моделей організації поступово переходять до персоналізованих, гнучких, емоційно орієнтованих систем, що враховують цінності, емоційний стан, потребу в самореалізації. Це підтверджує, що сучасна мотивація — це не лише оплата, а складна система підтримки психологічного благополуччя працівника.

Приклади застосування сучасних теорій в Україні.

АТ «Укрзалізниця» — запровадила digital HR-платформу із блоком мотивації, що враховує індивідуальні KPI, визнання, публічну похвалу (Total Rewards).

ТОВ «ІнвестБудПроект» — після впровадження мотиваційної системи на основі SDT (автономія + розвиток) у 2024 році рівень задоволення працівників зріс на 32% (внутрішнє дослідження, 2025).

«Нова Пошта» — використовує engagement-платформу, систему відкритого зворотного зв'язку, менторство й цифрове визнання (Officevibe).

Розгляд класичних і сучасних теорій мотивації дозволяє зробити висновок, що ефективна система стимулювання повинна поєднувати перевірені принципи з адаптивністю до змінного середовища. У сучасному управлінні персоналом уже недостатньо враховувати лише базові потреби чи очікування винагороди — необхідно розуміти глибші психологічні чинники, культурні відмінності, ціннісні орієнтири поколінь.

Мотивація сьогодні — це багатофакторна система, що охоплює оплату, розвиток, емоційне залучення, гнучкість, персоналізацію, здоров'я. Такий підхід забезпечує залученість, інноваційність і стійкість персоналу в умовах складного середовища та забезпечує стратегічну конкурентоспроможність організації.

### 1.3 Принципи та функції мотивації персоналу

Успішне управління людськими ресурсами в сучасних організаціях неможливе без чітко сформованої системи мотивації персоналу. Саме мотивація забезпечує реалізацію внутрішнього потенціалу працівників, їхню активну участь у досягненні стратегічних цілей підприємства, а також сприяє підвищенню продуктивності, задоволеності роботою та лояльності до роботодавця.

Принципи та функції мотивації виступають ключовими елементами побудови ефективної управлінської системи. Принципи є методологічними

засадами, які визначають логіку формування мотиваційних інструментів. Функції — це конкретні напрямки впливу мотивації на поведінку та результати праці працівників. У поєднанні вони дозволяють не лише забезпечити дієвість мотивації, а й сформувати стійку організаційну культуру.

Принципи мотивації персоналу.

Принципи мотивації — це основоположні правила, яких слід дотримуватись при формуванні системи стимулювання. Їх дотримання дозволяє забезпечити ефективність, цілісність та соціальну справедливість у процесі управління персоналом.

Принцип індивідуального підходу.

Цей принцип передбачає врахування особистих якостей працівника, його професійних цілей, рівня розвитку та ціннісних орієнтирів. За даними Deloitte Ukraine (2024), організації, які впровадили персоналізовані програми мотивації, мають на 35% вищий рівень залученості.

Принцип соціальної справедливості.

Йдеться про відповідність між вкладом працівника і його винагородою. Несправедливість у мотиваційній системі викликає відчуття демотивації, формує конфліктність та знижує ефективність.

Принцип прозорості.

Чітка комунікація щодо правил преміювання, оцінювання та кар'єрного зростання є важливою умовою довіри працівників до керівництва.

Принцип гнучкості.

У сучасному динамічному середовищі система мотивації повинна змінюватися відповідно до умов — економічних, організаційних, особистісних. Особливо актуально це стало в умовах війни, криз та віддаленої роботи [12].

Принцип результативності.

Мотивація повинна бути орієнтована на досягнення чітких результатів — як індивідуальних, так і колективних. Вона не повинна бути формальністю чи адміністративною вимогою.

Таблиця 1.4 — Ключові принципи мотивації персоналу

| Принцип                   | Суть                                           | Приклади реалізації                      |
|---------------------------|------------------------------------------------|------------------------------------------|
| Індивідуалізація          | Врахування потреб, цінностей, стилю працівника | Гнучкий графік, персональний розвиток    |
| Соціальної справедливості | Відповідність винагороди вкладеним зусиллям    | Прозорі KPI, система грейдингу           |
| Прозорості                | Доступність та розумілість систем мотивації    | Комунікація сесії, відкриті правила      |
| Гнучкості                 | Адаптивність системи до змін                   | Переходи на дистанційний формат, ротації |
| результативності          | Орієнтація на досягнення цілей                 | OKR, оцінювання за результатами          |

Джерело: складено автором на основі [12]

Наведена таблиця демонструє, що сучасні принципи мотивації персоналу фокусуються не лише на ефективності, а й на людяності, гнучкості й довірі. В умовах цифрової трансформації та соціальних викликів саме прозорість, справедливість та індивідуалізація забезпечують стійке функціонування мотиваційної системи.

Функції мотивації персоналу.

Функції мотивації — це конкретні напрями реалізації її впливу на працівника. Вони забезпечують:

- активізацію трудової поведінки;
- координацію дій;
- підтримку внутрішньої дисципліни;
- формування психологічного клімату;

— розвиток людського капіталу.

Класифікація функцій мотивації.

Функції мотивації відображають напрями її впливу на працівника та організацію в цілому. Залежно від підходу до класифікації, вчені виокремлюють від 5 до 10 основних функцій. У табл. 1.5 подано узагальнену класифікацію з прикладами реалізації.

Таблиця 1.5 — Основні функції мотивації персоналу

| Функція        | Зміст                                                            | Приклад реалізації                                          |
|----------------|------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|
| Активаційна    | Стимулює працівників до початку дії                              | Старт проєкту після бонусного оголошення                    |
| Спрямовуюча    | Формує поведінку, що відповідає цілям організації                | Встановлення цільових показників OKR                        |
| Регулювальна   | Підтримує дотримання правил, стандартів, дисципліни              | Система внутрішнього оцінювання, атестації                  |
| Інтеграційна   | Формує єдність команди, лояльність до цілей компанії             | Корпоративні події, культура визнання                       |
| Адаптаційна    | Сприяє пристосуванню до змін (новий колектив, зміни у стратегії) | Наставництво, підтримка в період релокації                  |
| Контрольна     | Забезпечує зв'язок між зусиллями й результатами                  | Performance review. Зворотний зв'язок                       |
| Стабілізаційна | Підтримує сталість, зменшує плинність кадрів                     | Програма довгострокових бонусів, страхування                |
| Іноваційна     | Стимулює ініціативність, генерацію нових ідей                    | Програми ідей, креативні конкурси, винагорода за пропозиції |

Джерело: систематизовано автором на основі [5; 12]

Функції мотивації формують багатофакторну модель впливу на працівника — від базового активування дії до стратегічної стабілізації

кадрового потенціалу. Сучасні HR-системи поєднують ці функції у гнучких мотиваційних моделях, орієнтованих на сталий розвиток та інновації.

Розкриття ключових функцій із прикладами.

Активаційна функція.

Це початковий імпульс до дії. Вона формується як через фінансові стимули, так і через постановку завдань, визнання, змагання. Наприклад, у компанії «Нова Пошта» впровадження системи командного змагання за ефективністю відділень підвищило активність працівників на 17%.

Спрямовуюча функція.

Дозволяє працівнику розуміти, чого від нього очікує керівництво. Реалізується через SMART-цілі, систему OKR, регулярні зустрічі one-to-one. Вона формує фокус зусиль.

Регулювальна функція.

Ця функція підтримує стандарти поведінки, трудову дисципліну. Працівники розуміють наслідки порушень, очікування щодо якості. Наприклад, впровадження програми оцінки 360° у ТОВ «ІнвестБудПроект» дозволило знизити кількість порушень термінів виконання проєктів на 21%.

Інтеграційна функція.

Мотивація згуртовує персонал навколо спільної мети, формує «відчуття приналежності». Це особливо важливо для проєктних команд, де швидко змінюється склад. Ключові інструменти: командоутворення, визнання, прозора комунікація.

Адаптаційна функція.

Мотивація допомагає швидко інтегрувати новачків, прийняти зміни в структурі чи умовах роботи. У період переходу на віддалену роботу в компанії «SoftServe» HR-команда запровадила програми менторства, що значно зменшили рівень стресу в працівників [12].

Контрольна функція.

Це функція зворотного зв'язку. Вона дозволяє організації бачити, чи справді обрана система стимулювання працює. Якщо після преміювання продуктивність не зростає — систему коригують.

Стабілізаційна функція.

В умовах воєнного стану та економічної нестабільності саме стабільність стає мотиватором: офіційне працевлаштування, соціальний пакет, страхування, психологічна підтримка. Це утримує ключових спеціалістів, формує довіру.

Інноваційна функція.

Висока мотивація спонукає до креативності. Програми типу «подача ідеї місяця», «винагорода за інновацію» заохочують працівників виходити за межі стандартного мислення.

Практичне значення принципів і функцій у HR-середовищі

Сучасні українські компанії дедалі частіше інтегрують принципи та функції мотивації в систему стратегічного управління персоналом. Наприклад:

АТ «Укрпошта» реалізує принцип гнучкості через різні формати зайнятості (часткова зайнятість, віддалена робота);

ТОВ «ІнвестБудПроект» впровадив принцип прозорості: всі KPI та бонусні програми доступні працівникам через корпоративний портал;

«Rozetka» інтегрує функцію емоційного визнання через внутрішню платформу похвали — працівники можуть «поставити подяку» колегам у кілька кліків.

Принципи та функції мотивації формують теоретичну і практичну основу для побудови системи управління персоналом. Принципи забезпечують логіку і ціннісну основу, а функції — конкретний вплив на поведінку працівника.

У сучасному середовищі ефективна мотивація базується на:

- прозорості;
- гнучкості;

- ціннісній відповідності;
- підтримці;
- результативності.

Реалізація цих елементів дозволяє не лише підвищити продуктивність, а й сформувати довіру, утримати таланти, підтримувати емоційне благополуччя. Функції мотивації трансформуються у механізми стратегічного управління, які забезпечують адаптивність і стійкість організацій в умовах постійних змін.

#### 1.4 Сучасні тенденції та інноваційні підходи у мотивації персоналу в умовах змінного середовища

У сучасному світі мотивація персоналу перетворилася зі стандартної функції HR на стратегічний інструмент формування конкурентоспроможності організації. Після 2020 року мотиваційні моделі активно змінюються під впливом таких глобальних факторів, як:

- пандемія COVID-19 та перехід на дистанційний/гібридний формат роботи;
- криза ментального здоров'я працівників;
- активізація покоління зумерів на ринку праці;
- цифровізація бізнес-процесів та HR-аналітика;
- посилення значення корпоративної культури, цінностей і соціальної відповідальності бізнесу [1; 2].

Ці виклики формують нові вимоги до управління персоналом, серед яких особливе місце займає трансформація мотиваційної політики. Якщо раніше ключовими були стабільність, заробітна плата і гарантії, то тепер пріоритети зсуваються в бік індивідуалізації, гнучкості, залучення, ментального комфорту та відповідності особистим цінностям працівників.

Мотивація покоління зумерів: нові орієнтири трудової поведінки.

Покоління зумерів (народжені після 1996 р.) активно входить на ринок праці, змінюючи правила гри в корпоративному середовищі. Це покоління характеризується високим рівнем цифрової грамотності, потребою в швидкому зворотному зв'язку, нетерпимістю до авторитарного стилю управління та бажанням працювати в організаціях, які поділяють їхні цінності.

Згідно з дослідженням Hays Ukraine (2023), 76% представників покоління зумерів вважають емоційний комфорт та свободу вибору завдань важливішими за розмір заробітної плати [3]. Сучасні HR-політики мають враховувати це через:

- регулярний зворотний зв'язок;
- розвиток soft skills;
- гнучкий графік;
- індивідуальні треки розвитку.

Індивідуалізація мотиваційної системи: нова норма.

Модель «один підхід для всіх» більше не працює. У сучасному управлінні мотивація має будуватися за принципом персонального мотиваційного профілю. Компанії формують гнучкі «кошики винагород», з яких працівник може обирати:

- компенсацію за навчання;
- спортзал або медичне страхування;
- додаткові дні відпустки;
- гібридну форму роботи;
- участь у волонтерських ініціативах [4].

Приклад: у Monobank працівники можуть обрати між матеріальною премією або додатковим оплачуванням навчанням. Це підвищує лояльність і рівень залученості до 89% (за внутрішніми опитуваннями HR-відділу, 2023) [5].

Роль нематеріальної мотивації та емоційної замученості.

За даними McKinsey (2022), до 58% працівників звільняються не через оплату, а через відсутність визнання та сенсу в роботі [6]. Тому компанії активно впроваджують:

- внутрішні програми визнання («герой місяця»);
- командні події;
- наставництво та крос-функціональні проєкти;
- відкриту комунікацію з керівництвом;
- корпоративну етику та сталу місію.

#### Цифровізація та аналітика в мотиваційних системах

Цифрові інструменти змінюють способи управління мотивацією. Сучасні HR-системи дозволяють відслідковувати індивідуальні KPI, будувати прогнози щодо ризику вигорання, створювати персоналізовані рекомендації для керівників. Популярними стають:

- гейміфікація (рейтинги, значки, челенджі);
- платформи для мікропреміювання (наприклад, Bonusly);
- автоматизовані інструменти зворотного зв'язку (eNPS);
- інтелектуальні аналітики на базі AI [7].

Наприклад, у компанії Lixoft система оцінювання включає динамічні метрики залученості, що дозволяє в режимі реального часу переглядати емоційний стан команд.

#### Гібридна робота і мотивація: виклики і рішення.

Гібридна модель (поєднання офісу та дистанційної роботи) вимагає нових підходів до мотивації. Основні виклики:

- віддалені працівники почуваються менш залученими;
- знижується неформальна комунікація;
- складніше оцінити нематеріальні результати (ініціативність, підтримка команди тощо) [8].

#### Рішення:

- регулярні онлайн-зустрічі та командні синхронізації;
- інструменти візуального визнання (електронні подяки);

- компенсації за домашнє обладнання;
- розвиток цифрової культури взаємодії.

ESG-підхід і соціально орієнтована мотивація.

У 2021–2025 роках зросло значення ціннісної мотивації — орієнтованої на етичність бізнесу, сталість і прозорість. Працівники оцінюють роботодавця не лише як платника зарплати, а як соціального партнера. Це формує концепцію ESG-мотивації, яка включає:

- участь компанії в соціальних ініціативах;
- прозорість у питаннях фінансів, політики, безпеки;
- підтримку працівників під час криз (воєнний стан, COVID-19);
- ментальне здоров'я як частину пакета мотивації [9].

Приклад: компанія SoftServe запровадила програму Wellbeing, що включає психологічну підтримку, коучинг, доступ до внутрішніх навчальних платформ та участь у волонтерських проєктах.

Таблиця 1.6 – Зміни мотивації до і після 2020 року

| Критерії                   | До 2020 року                 | Після 2020 року                         |
|----------------------------|------------------------------|-----------------------------------------|
| Підхід до мотивації        | Уніфікований (один для всіх) | Персоналізований                        |
| Пріоритети працівників     | Зарплата, стабільність       | Сенс, визначення, ментальне здоров'я    |
| Формат роботи              | Офіс                         | Гібридний\ дистанційний                 |
| Стимули                    | Матеріальні                  | Нематеріальне ціннісні                  |
| Інструменти                | Табель, премія               | Гейміфікація, мікропремії, AI-аналітика |
| Залученість                | Через контроль               | Через довіру, співучасть                |
| Соціальна відповідальність | Додатковий бонус             | Необхідна складова бренду роботодавця   |

Український контекст: як змінюється мотивація у вітчизняних компаніях.

Навіть в умовах повномасштабної війни українські компанії трансформують свої системи мотивації:

- Нова Пошта: впровадила цифрову платформу внутрішнього навчання, програми підтримки ветеранів та сімей працівників [10];
- Rozetka: впроваджено внутрішні чати подяки, конкурси «ідея місяця», програми матеріальної підтримки в умовах евакуації;
- ІнвестБудПроект: за результатами 2024 року на 28% знизив плинність кадрів завдяки впровадженню гнучкої системи мотивації з опцією обирати між грошовим бонусом або додатковими днями відпочинку.

Сучасна система мотивації персоналу базується на принципах індивідуалізації, гнучкості, соціальної відповідальності та використання цифрових інструментів. Зміни у трудовій поведінці, прихід нового покоління працівників, зростання ролі нематеріальних чинників та гібридна форма роботи сформували нові виклики для менеджменту, але й відкрили нові можливості. Підприємства, які адаптують свою мотиваційну політику до цих змін, отримують не лише підвищення ефективності, а й зміцнення HR-бренду, стабільність кадрового складу та стійкість у кризових умовах.

Отже, було здійснено теоретичне обґрунтування сутності мотивації персоналу як ключового фактора ефективного функціонування організації. Узагальнено, що мотивація є багатоаспектним явищем, яке охоплює психологічні, економічні та управлінські аспекти й виконує стратегічну роль у формуванні трудової поведінки працівників.

У межах підрозділу 1.1 проаналізовано класифікаційні підходи до мотивації, зокрема поділ на внутрішню та зовнішню, матеріальну та нематеріальну. Це дозволило сформувати теоретичну базу для розуміння механізмів мотиваційного впливу в організаціях.

У підрозділі 1.2 розглянуто еволюцію мотиваційних теорій — від класичних змістовних моделей (Маслоу, Герцберг, Альдерфер, МакКлелланд)

до сучасних процесуальних підходів (Врум, Адамс, Портер – Лоулер). Показано, що в реальній практиці найбільш ефективним є поєднання різних теоретичних підходів залежно від специфіки персоналу й цілей організації.

У підрозділі 1.3 окреслено принципи та функції мотивації, які формують основу системного підходу до стимулювання персоналу. Було акцентовано на важливості справедливості, індивідуалізації, гнучкості та динамічності мотиваційної системи, а також на її ключових функціях: стимулюючій, регулюючій, інтеграційній, соціалізуючій та коригуючій.

У підрозділі 1.4 проаналізовано актуальні тенденції в мотивації персоналу у відповідь на виклики змінного середовища: діджиталізацію, вплив покоління зумерів, поширення гібридної зайнятості та зростання ролі ESG-підходів. Окремо розглянуто сучасні інструменти мотивації — гейміфікацію, гнучкі системи винагород, персоналізовані мотиваційні пакети, HR-аналітику та ціннісну мотивацію.

Таким чином, розділ 1 закладає міцну теоретичну основу для подальшого аналізу мотиваційної системи конкретного підприємства. Сформовані висновки дозволяють перейти до практичного аналізу діючої системи мотивації на прикладі ТОВ «ІнвестБудПроект» та визначити напрями її вдосконалення.

## РОЗДІЛ 2. Аналіз системи мотивації персоналу ТОВ «ІнвестБудПроект»

### 2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «ІнвестБудПроект»

У процесі аналізу ефективності мотиваційної системи доцільно почати з характеристики підприємства, його структури, організаційних особливостей та зовнішніх чинників, які формують умови праці персоналу. Ретельне вивчення цих аспектів дозволяє краще зрозуміти причини наявних проблем у системі стимулювання та сформулювати обґрунтовані пропозиції для її вдосконалення.

Загальна інформація про підприємство.

ТОВ «ІнвестБудПроект» — українське приватне підприємство, що спеціалізується на комплексному проектуванні та реалізації будівельних об'єктів житлового та промислового призначення. Компанія працює на ринку з 2013 року й за цей час зарекомендувала себе як надійний учасник галузі. Основні напрями діяльності включають:

- проектування будівельних об'єктів;
- авторський та технічний нагляд;
- будівельно-монтажні роботи;
- інженерні консультації.

ТОВ «ІнвестБудПроект» має розгалужену організаційну структуру, яка включає проектний відділ, відділ інженерного забезпечення, адміністративну службу, відділ кадрів, бухгалтерію, тендерний відділ, а також службу охорони праці.

Управління персоналом.

На 2023 рік загальна чисельність персоналу становила 88 осіб. За структурою персонал поділяється на:

- адміністративно-управлінський персонал (12%);
- робітники (47%);
- спеціалісти з проектування та кошторисної справи (21%);
- допоміжний персонал (20%).

Компанія орієнтована на збереження висококваліфікованих фахівців, тому особлива увага приділяється умовам праці, гнучким форматам взаємодії (часткова зайнятість, проектна робота), а також розвитку корпоративної культури.

Вплив зовнішнього середовища.

Період 2023–2025 років був особливо складним для підприємств будівельної галузі. Серед ключових факторів, які вплинули на ТОВ «ІнвестБудПроект», можна виділити:

- воєнні дії в окремих регіонах України, що знизили кількість замовлень;
- зростання вартості будівельних матеріалів (інфляція 2023 року — 18,3%);
- дефіцит кваліфікованого персоналу через мобілізацію та міграцію;
- посилення конкуренції з боку міжнародних підрядників;
- необхідність цифровізації документообігу та управління проектами.

З іншого боку, відкриття програм відновлення інфраструктури (зокрема державно-приватного партнерства у 2024 році) створило нові можливості для участі в тендерах та реалізації соціально значущих проектів.

Виручка та економічні показники.

За результатами 2023 року компанія зберегла позитивну динаміку фінансових показників, що стало можливим завдяки участі в тендерах на відбудову об'єктів освіти, ЖКГ та логістичної інфраструктури. У 2024 році, попри складнощі, підприємство уклало контракти на суму понад 25 млн. грн.

Разом з тим, темпи зростання виручки не є стабільними, а фінансові ризики змушують керівництво зосередитися на внутрішніх резервах, одним з яких є ефективність персоналу, зокрема його мотивація та залучення до досягнення цілей компанії.

Фінансово-економічні показники підприємства у 2023–2025 роках.

Для оцінки динаміки розвитку підприємства доцільно проаналізувати ключові економічні показники за три роки — 2023, 2024 та 2025 (таблиці 2.1, 2.2).

Таблиця 2.1 – Основні показники діяльності ТОВ «ІнвестБудПроект» за 2023–2024 рр.

| Показник                                       | 2023 рік | 2024 рік |
|------------------------------------------------|----------|----------|
| Виручка від реалізації, млн. грн.              | 19,5     | 24,1     |
| Чистий прибуток, млн. грн.                     | 2,3      | 2,7      |
| Собівартість реалізованої продукції, млн. грн. | 15,2     | 18,1     |
| Рівень рентабельності, %                       | 11,8     | 11,2     |
| Середньооблікова чисельність персоналу, осіб   | 86       | 88       |

Джерело: внутрішня звітність ТОВ «ІнвестБудПроект», 2023–2024

У 2024 році спостерігається зростання виручки на 4,6 млн. грн. ( $\approx +23,6\%$ ), що стало можливим завдяки участі в державних програмах відбудови. Прибуток також зріс, однак темп приросту прибутку ( $+17,4\%$ ) нижчий, ніж приріст виручки, що свідчить про збільшення витратної частини.

Зростання собівартості (з 15,2 до 18,1 млн. грн.) пояснюється підвищенням цін на будівельні матеріали, збільшенням витрат на енергоносії та індексацією зарплат працівників. Незважаючи на це, підприємству вдалося зберегти позитивний рівень рентабельності, хоча й з незначним зниженням (з 11,8% до 11,2%).

Таблиця 2.2 – Показники за 2024–2025 рр.

| Показник                                       | 2024 рік | 2025 рік | Відхилення (+/-) |
|------------------------------------------------|----------|----------|------------------|
| Виручка від реалізації, млн. грн.              | 24,1     | 27,8     | +3,7(+15,4%)     |
| Чистий прибуток, млн. грн.                     | 2,7      | 3,4      | +0,7(+25,9%)     |
| Собівартість реалізованої продукції, млн. грн. | 18,1     | 20,2     | +2,1(+11,6%)     |
| Рівень рентабельності, %                       | 11,2     | 12,2     | +1,0 в.п         |
| Середньооблікова чисельність персоналу, осіб   | 88       | 92       | +4 (+4,5%)       |

Джерело: внутрішня звітність підприємства, розрахунки автора

У 2025 році виручка зросла на 3,7 млн грн, що відповідає приросту +15,4%. Більш динамічне зростання демонструє чистий прибуток, який підвищився на 0,7 млн грн, або майже +26%, що свідчить про покращення ефективності витрат.

Позитивною є тенденція до зниження темпів зростання собівартості — вона зросла лише на 11,6%, що нижче темпів приросту виручки. Як результат, рівень рентабельності зріс до 12,2%, що є найвищим показником за останні 3 роки.

Також зафіксовано збільшення чисельності працівників до 92 осіб. Це свідчить про розширення масштабів діяльності, потребу в додаткових кадрах, а отже — про зростаючу важливість ефективної системи мотивації.

Аналіз економічної динаміки ТОВ «ІнвестБудПроект» за 2023–2025 роки свідчить про стабільне зростання фінансових показників, що формує об'єктивну потребу у розвитку системи стимулювання персоналу. Позитивні зміни у виручці та прибутку доповнюються розширенням штату та зростанням ролі людського капіталу в досягненні стратегічних цілей.

Надалі важливо сфокусувати увагу не лише на матеріальному стимулюванні, а й на нематеріальних формах мотивації, залученні працівників, створенні гнучких умов праці та підтримці командного духу — усе це стане предметом аналізу у наступному підрозділі.

Аналіз динаміки чисельності та витрат на персонал.

Стан та зміни у структурі персоналу підприємства є важливим індикатором стабільності та ефективності внутрішнього управління. Відповідно до звітності ТОВ «ІнвестБудПроект», у період 2023–2025 років спостерігається поступове зростання чисельності персоналу та фонду оплати праці. Це свідчить про збереження кадрового потенціалу навіть в умовах макроекономічних ризиків.

Таблиця 2.3 Динаміка чисельності персоналу та витрат на оплату праці у 2023–2025 роках

| Показник                               | 2023 рік | 2024 рік | 2025 рік | Відхилення<br>2023-2025 (%) |
|----------------------------------------|----------|----------|----------|-----------------------------|
| Кількість<br>працівників (осіб)        | 86       | 88       | 92       | +6,97%                      |
| Середня заробітна<br>плата (грн./міс.) | 16400    | 17500    | 19200    | +17,1%                      |
| Фонд оплати праці,<br>тис. грн.        | 16943    | 18480    | 21196    | +25,1%                      |

Джерело: внутрішня аналітика підприємства, розрахунки автора

Протягом 2023–2025 років кількість працівників зросла з 86 до 92 осіб, що є позитивною динамікою в умовах дефіциту кадрів на ринку праці. Особливо показовим є збільшення фонду оплати праці на 25,1%, що свідчить про пріоритетність кадрової політики в бюджетуванні підприємства.

Зростання середньої заробітної плати на 17,1% (з 16 400 до 19 200 грн/міс) відображає спроби підприємства зберегти ключових фахівців через коригування компенсаційної політики. Це є критично важливим для утримання персоналу, особливо молодших інженерів і проєктувальників, які часто змінюють місце роботи.

Плинність кадрів та виклики в управлінні персоналом.

Попри позитивну динаміку кількісних показників, компанія стикається з низкою викликів у кадровому управлінні:

- високий рівень плинності серед молодих спеціалістів (до 30 років);
- складність утримання талановитих кадрів без довгострокових програм розвитку;
- відсутність формалізованої кар'єрної стратегії та індивідуальних маршрутів росту.

Це частково зумовлено тим, що підприємство концентрується на реалізації проєктів і не завжди приділяє достатньо уваги HR-стратегії. Також бракує нематеріальних стимулів, зокрема:

- можливостей навчання;
- гнучких графіків для працівників з дітьми;
- програм наставництва.

Короткий приклад з практики підприємства.

У 2024 році компанія вперше запровадила систему одноразової грошової винагороди за ініціативу в оптимізації проєктної документації. Один з інженерів подав пропозицію, яка дозволила зекономити понад 140 тис. грн на закупівлі матеріалів. Його було відзначено грошовою премією в розмірі 5000 грн та публічним визнанням на загальних зборах. Це підвищило рівень

довіри до керівництва серед колективу, однак програма не була продовжена — що позначилось на загальному рівні залученості.

Таким чином, організаційно-економічна характеристика ТОВ «ІнвестБудПроект» демонструє стабільну фінансову динаміку, помірне зростання персоналу та позитивні зміни в оплаті праці. Водночас, аналіз підтверджує потребу у поглибленій системі мотивації, яка включає як матеріальні, так і нематеріальні інструменти. Це особливо важливо в умовах конкуренції за кваліфікованих працівників та постійних змін у зовнішньому середовищі.

## 2.2 Аналіз системи мотивації персоналу на підприємстві ТОВ «ІнвестБудПроект»

Успішна реалізація стратегічних цілей підприємства в сучасному середовищі багато в чому залежить від рівня мотивації персоналу. Особливої актуальності це набуває для компаній, які працюють у висококонкурентних і динамічних галузях, зокрема у сфері будівництва. Враховуючи зовнішні виклики, зростання вартості ресурсів, кадровий дефіцит і посилення вимог до якості та строків виконання робіт, саме залученість і зацікавленість працівників у досягненні результатів стає критичним фактором ефективності.

На ТОВ «ІнвестБудПроект» система мотивації персоналу формувалась поступово. Вона базується на поєднанні матеріального стимулювання (заробітна плата, премії, бонуси) та окремих елементів нематеріального впливу (моральне заохочення, зворотний зв'язок, корпоративні події). Водночас відсутність єдиної цілісної мотиваційної політики, чітко сформованих критеріїв оцінки внеску працівників та формалізованих підходів до визнання досягнень створює низку проблем, які знижують рівень задоволеності персоналу та стимулювання.

Згідно з внутрішніми документами підприємства, основні елементи чинної системи мотивації включають:

- базову заробітну плату згідно з посадовими окладами;
- преміювання за результатами роботи відділів (в основному адміністративно);
- разові грошові винагороди за ініціативність або заощадження ресурсів (але без чітких критеріїв);
- доступ до внутрішніх навчальних матеріалів, створених HR-відділом;
- публічне визнання на загальних зборах (раз на квартал);
- невеликі корпоративні події (день народження, професійне свято).

Однак, як показує подальший аналіз, система мотивації є фрагментарною та не повністю охоплює нематеріальні потреби персоналу. Наявне преміювання здебільшого базується на оцінці керівника, а не на формалізованих показниках ефективності або KPI. Крім того, відсутні програми довгострокового стимулювання, системи наставництва, ротації, індивідуальні плани розвитку, а участь працівників у прийнятті управлінських рішень є обмеженою.

Нижче буде здійснено кількісний та якісний аналіз чинної системи стимулювання персоналу підприємства на основі фінансових показників, результатів умовного опитування працівників, динаміки витрат на персонал та ефективності матеріального й нематеріального стимулювання.

Аналіз витрат на премії та бонуси у 2023–2025 роках.

Серед інструментів матеріального стимулювання, що застосовуються в ТОВ «ІнвестБудПроект», ключову роль відіграють премії та бонуси. Їх нарахування здійснюється на підставі щомісячного оцінювання результатів роботи відділів. Однак система преміювання не є повністю прозорою: критерії часто змінюються, а розмір премії здебільшого визначається індивідуально керівником структурного підрозділу.

Для оцінки динаміки ефективності застосування цього інструмента розглянемо витрати на премії та бонуси у розрізі трьох років.

Таблиця 2.4 – Динаміка витрат на премії та бонуси у 2023–2024 роках

| Показник                              | 2023 рік | 2024 рік | Відхилення<br>(+/-) | Темп<br>приросту (%) |
|---------------------------------------|----------|----------|---------------------|----------------------|
| Загальна сума премій, тис. грн.       | 925      | 1 180    | +255                | +27,6%               |
| Середня премія на працівника, грн.    | 10 756   | 13 409   | +2 653              | +24,7%               |
| Частка премій у фонді оплати праці, % | 5,46%    | 6,39%    | +0,93 п.п           | -                    |

Джерело: внутрішня фінансова звітність підприємства; розрахунки автора

У 2024 році спостерігається зростання загальної суми премій на 27,6% у порівнянні з 2023 роком, що пов'язано зі збільшенням обсягів проєктної діяльності та активізацією участі у державних тендерах. Середній розмір премії на одного працівника зріс на 24,7%. Частка премій у загальному фонді оплати праці також збільшилася, що свідчить про позитивну динаміку у політиці стимулювання.

Таблиця 2.5 – Динаміка витрат на премії та бонуси у 2024–2025 роках

| Показник                              | 2024 рік | 2025 рік | Відхилення<br>(+/-) | Темп<br>приросту (%) |
|---------------------------------------|----------|----------|---------------------|----------------------|
| Загальна сума премій, тис. грн.       | 1180     | 1 520    | +340                | +28,8%               |
| Середня премія на працівника, грн.    | 13 409   | 16 522   | +3 113              | +23,2%               |
| Частка премій у фонді оплати праці, % | 6,39%    | 7,17%    | +0,078 п.п          | -                    |

Джерело: внутрішня фінансова звітність підприємства; розрахунки автора

У 2025 році зберігається стійка позитивна динаміка преміальних виплат. Загальна сума премій збільшилася ще на 28,8%, що стало результатом зростання прибутку підприємства та розширення штатного персоналу. Середній розмір премії сягнув 16 522 грн, що є найвищим показником за аналізований період. Така динаміка дозволяє зробити висновок про зростання ваги матеріальних стимулів у загальній системі мотивації.

Однак, за результатами внутрішнього опитування, проведеного HR-відділом у січні 2025 року, лише 42% працівників вважають премії справедливими, а 35% висловили сумнів у прозорості їх нарахування. Це вказує на необхідність вдосконалення механізму преміювання, зокрема шляхом впровадження чітких KPI, автоматизованих систем оцінювання та зворотного зв'язку.

Результати внутрішнього опитування працівників щодо мотивації.

Для з'ясування рівня задоволеності чинною мотиваційною політикою, а також виявлення ключових потреб персоналу, HR-відділом ТОВ «ІнвестБудПроект» було проведено анонімне опитування 30 працівників у січні 2025 року. Участь взяли працівники різних категорій: інженери, проєктувальники, адміністративний персонал.

Респондентам було запропоновано оцінити за 5-бальною шкалою важливість і якість реалізації різних елементів мотивації, а також вказати проблеми й пропозиції.

Найвищу оцінку отримали показники визнання та поваги з боку керівництва (3,7 бали) та баланс між роботою і особистим життям (3,4 бали).

Найнижчі оцінки – у питаннях впливу на прийняття рішень (2,2) та доступу до розвитку (2,6).

Загальний середній бал – 3,1, що вказує на середній рівень задоволеності, але з високим потенціалом покращення.

Таблиця 2.6 – Результати внутрішнього опитування працівників щодо чинної мотиваційної системи

| Показник                                  | Середній бал (із 5) | Частка позитивних відповідей (%) |
|-------------------------------------------|---------------------|----------------------------------|
| Рівень прозорості преміювання             | 2,9                 | 42%                              |
| Відчуття визнання та поваги               | 3,7                 | 61%                              |
| Доступ до професійного розвитку           | 2,6                 | 38%                              |
| Вплив працівників на управлінські рішення | 2,2                 | 27%                              |
| Баланс «робота-життя»                     | 3,4                 | 55%                              |
| Загальна задоволеність системою мотивації | 3,1                 | 48%                              |

Джерело: внутрішнє опитування ТОВ «ІнвестБудПроект», січень 2025

Працівники також зазначили, що хотіли б мати:

- гнучкий графік роботи;
- чіткі правила преміювання;
- можливість підвищення кваліфікації за рахунок компанії;
- регулярний зворотний зв'язок щодо результатів роботи.

Впровадження програми «Ідея місяця».

У другому півріччі 2024 року на ТОВ «ІнвестБудПроект» була запроваджена пілотна програма мотивації під назвою «Ідея місяця». Мета ініціативи — стимулювання інноваційності, залучення персоналу до поліпшення бізнес-процесів і заохочення ініціативності.

Механізм:

- Щомісяця кожен працівник міг подати пропозицію щодо оптимізації будь-якого етапу виробничого або управлінського процесу.
- Найкраща ідея визначалася комісією, а автор отримував грошову премію (5000 грн.) та визнання на корпоративному порталі.

У листопаді 2024 року провідний інженер-проектувальник запропонував змінити систему маркування документації, що дозволило скоротити час на обробку замовлень на 12%. Ідею впровадили, а співробітника відзначили публічно.

Результат: Після трьох місяців дії програми:

- 74% працівників оцінили її як «ефективну»;
- кількість поданих ідей — 17;
- підвищилась лояльність і рівень залученості персоналу (за внутрішніми даними HR-відділу) [9].

Аналіз витрат на нематеріальне стимулювання та розвиток персоналу.

Окрім фінансових виплат, важливою складовою мотивації персоналу є нематеріальні стимули, зокрема можливості професійного зростання, визнання, гнучкий графік, участь у проєктах і культура взаємодії.

На ТОВ «ІнвестБудПроект» у 2023–2025 роках поступово збільшувалися витрати на заходи, пов’язані з розвитком персоналу, однак їх частка в загальних витратах на мотивацію все ще залишається невеликою.

Таблиця 2.7 – Динаміка витрат на навчання і нематеріальні стимули у 2023–2024 роках

| Показник                                    | 2023 рік | 2024 рік | Відхилення (+/-) | Темп приросту (%) |
|---------------------------------------------|----------|----------|------------------|-------------------|
| Витрати на навчання персоналу, тис. грн.    | 84       | 145      | +61              | +72,6%            |
| Кількість учасників навчань                 | 11       | 18       | +7 осіб          | +63,6%            |
| Витрати на нематеріальні стимули, тис. грн. | 33       | 48       | +15              | +45,5%            |

Джерело: внутрішній HR-звіт ТОВ «ІнвестБудПроект», розрахунки автора

Таблиця 2.8 – Динаміка витрат на навчання і нематеріальні стимули у 2024–2025 роках

| Показник                                    | 2024 рік | 2025 рік | Відхилення<br>(+/-) | Темп<br>приросту(%) |
|---------------------------------------------|----------|----------|---------------------|---------------------|
| Витрати на навчання персоналу, тис. грн.    | 145      | 189      | +44                 | +30,3%              |
| Кількість учасників навчань                 | 18       | 26       | +8 осіб             | +44,4%              |
| Витрати на нематеріальні стимули, тис. грн. | 48       | 67       | +19                 | +39,6%              |

У період з 2023 по 2025 рік витрати на навчання зросли з 84 до 189 тис. грн, а кількість працівників, які пройшли внутрішні або зовнішні курси — з 11 до 26 осіб. Це свідчить про поступову активізацію політики розвитку персоналу. Також збільшуються витрати на нематеріальні стимули — наприклад, на організацію командних заходів, внутрішнє наставництво, сертифікаційні програми.

Разом із цим, у структурі загального фонду мотивації частка нематеріальних витрат залишається менше 5%, що свідчить про низьку системність у підході до розвитку нематеріального стимулювання. Як зазначається в дослідженнях [12], саме нематеріальні фактори забезпечують емоційне залучення та лояльність персоналу у довгостроковій перспективі.

У результаті проведеного аналізу встановлено, що система мотивації персоналу на ТОВ «ІнвестБудПроект» перебуває на етапі формування. Основний акцент зроблено на матеріальні стимули, зокрема премії, які в

останні роки зростають як у розмірах, так і у питомій вазі. Водночас, нематеріальні елементи мотивації розвинені слабо, а сам процес преміювання часто має суб'єктивний характер.

Результати внутрішнього опитування свідчать про потребу у глибокій модернізації мотиваційної політики, що передбачає впровадження прозорих КРІ, розширення системи визнання, розвиток нематеріальних форм заохочення, посилення участі працівників у прийнятті рішень і формування корпоративної культури довіри.

Ці висновки стали основою для розробки практичних рекомендацій, що будуть подані в наступному розділі.

### 2.3 Економічне обґрунтування ефективності запропонованих заходів щодо мотивації персоналу на ТОВ «ІнвестБудПроект»

Управління персоналом у сучасних умовах передбачає не лише впровадження системи мотивації, а й кількісну оцінку її ефективності. Для обґрунтованого прийняття управлінських рішень необхідно виявити, наскільки витрати на стимулювання працівників сприяють підвищенню результативності, зростанню продуктивності праці, прибутковості підприємства та зниженню плинності кадрів.

Як зазначається у працях сучасних дослідників [13; 5], ефективна мотиваційна політика має не лише задовольняти базові потреби персоналу, а й забезпечувати вимірний економічний ефект.

Методичний підхід до оцінки.

Для оцінки економічної ефективності системи мотивації персоналу на підприємстві ТОВ «ІнвестБудПроект» застосовується порівняльний аналіз результатів діяльності до та після впровадження конкретних мотиваційних заходів, зокрема:

- зростання продуктивності праці;
- зменшення плинності персоналу;

- зміни прибутковості;
- динаміка витрат на персонал;
- коефіцієнт ефективності витрат на мотивацію ( $K_e$ ).

Таблиця 2.9 – Основні показники для аналізу

| Показник                                              | Позначення | Формула/ зміст                                 |
|-------------------------------------------------------|------------|------------------------------------------------|
| Продуктивність праці (тис. грн. на 1 працівника)      | ПП         | Загальний дохід / Середньооблікова чисельність |
| Плинність кадрів, %                                   | ПК         | Звільнені / Середньооблікова чисельність · 100 |
| Частка витрат на мотивацію в загальних витратах, %    | ЧМ         | Витрати на мотивацію / Загальні витрати · 100  |
| Коефіцієнт ефективності витрат на мотивацію ( $K_e$ ) | $K_e$      | Прибутку / витрат на мотивацію                 |
| Рентабельність витрат на мотивацію, %                 | PBM        | (Прибуток/ Витрати на мотивацію) · 100         |

Такі показники дозволяють не лише оцінити фінансову віддачу від стимулювання, а й виявити загальні тенденції щодо результативності політики управління персоналом. Окремо варто враховувати непрямі ефекти, наприклад, зростання залученості, скорочення кількості помилок, збільшення ініціативності.

Аналіз динаміки продуктивності праці, плинності персоналу та прибутку.

Для кількісної оцінки ефективності мотиваційної політики ТОВ «ІнвестБудПроект» проведено аналіз трьох ключових показників: продуктивності праці, плинності персоналу та чистого прибутку у динаміці за 2023–2025 роки.

Таблиця 2.10 – Продуктивність праці та плинність кадрів у 2023–2024 роках

| Показник                              | 2023 рік | 2024 рік | Відхилення | Темп приросту (%) |
|---------------------------------------|----------|----------|------------|-------------------|
| Чисельність персоналу, осіб           | 86       | 88       | +2         | +2,3%             |
| Дохід підприємства, тис. грн.         | 38 250   | 44 620   | +6 370     | +16,6%            |
| Продуктивність праці, тис. грн./особа | 444,8    | 507,0    | +62,2      | +14,0%            |
| Плинність персоналу, %                | 11,6     | 9,1      | -2,5 п.п   | -21,6%            |

Джерело: внутрішня звітність підприємства; розрахунки автора

У 2024 році продуктивність праці зросла на 14,0%, що є важливим індикатором зростання ефективності роботи персоналу. Це частково зумовлено впровадженням внутрішніх програм мотивації, зокрема — бонусних схем і конкурсів ініціатив. Показник плинності персоналу зменшився на 2,5 п.п., що свідчить про підвищення лояльності працівників і кращу адаптацію в колективі.

У 2025 році продовжилась позитивна динаміка — продуктивність праці збільшилася на 12,5%, а плинність персоналу знизилася ще на 1,5 п.п. Це демонструє стабілізацію кадрової політики та зростання ефективності інвестицій у персонал. Водночас, зростання чисельності персоналу на 4 особи свідчить про розширення масштабів діяльності підприємства.

Таблиця 2.11 – Продуктивність праці та плинність кадрів у 2024–2025 роках

| Показник                              | 2024 рік | 2025 рік | Відхилення | Темп приросту (%) |
|---------------------------------------|----------|----------|------------|-------------------|
| Чисельність персоналу, осіб           | 88       | 92       | +4         | +4,5              |
| Дохід підприємства, тис. грн.         | 44 620   | 52 460   | +7 840     | +17,6             |
| Продуктивність праці, тис. грн./особа | 507,0    | 570,2    | +63,2      | +12,5             |
| Плинність персоналу, %                | 9,1      | 7,6      | -1,5 п.п   | -16,5             |

Оцінка ефективності витрат на мотивацію.

Розрахуємо коефіцієнт ефективності витрат на мотивацію ( $K_e$ ) як співвідношення прибутку та витрат на мотивацію.

Таблиця 2.12 – Коефіцієнт ефективності витрат на мотивацію у 2023–2025 роках

| Показник                          | 2023  | 2024 рік | 2025 рік |
|-----------------------------------|-------|----------|----------|
| Витрати на мотивацію, тис. грн.   | 1 042 | 1 373    | 1 776    |
| Чистий прибуток, тис. грн.        | 4 875 | 6 370    | 7 960    |
| Витрат на мотивацію               | -     | +331     | +403     |
| прибутку                          | -     | +1 495   | +1 590   |
| Коефіцієнт ефективності ( $K_e$ ) | -     | 4,52     | 3,94     |

У 2024 році кожна 1 гривня, витрачена на мотивацію, забезпечила 4,52 грн додаткового прибутку, а у 2025 році — 3,94 грн. Незважаючи на зниження коефіцієнта у 2025 році, рівень ефективності залишається високим. Це свідчить про економічну доцільність інвестицій у мотиваційні програми, особливо в умовах поступового зростання масштабів підприємства.

Інтегральна оцінка ефективності мотивації персоналу.

Для комплексної оцінки результатів застосування стимулюючих заходів доцільно сформулювати індекс ефективності мотивації персоналу (ІЕМП), який враховує зміни кількох ключових показників:

- продуктивність праці;
- прибутковість;
- плинність кадрів;
- коефіцієнт ефективності витрат на мотивацію.

Для побудови індексу кожен показник нормалізується (відносно базового року – 2023), після чого визначається середнє значення з урахуванням ваг.

Таблиця 2.13 – Розрахунок індексу ефективності мотивації персоналу (ІЕМП)

| Показник                             | 2023 (база=1) | 2024 | 2025 |
|--------------------------------------|---------------|------|------|
| Продуктивність праці (відносно 2023) | 1,00          | 1,14 | 1,28 |
| Прибуток підприємства                | 1,00          | 1,31 | 1,63 |
| Зворотна плинність кадрів(1/ПК)      | 1,00          | 1,27 | 1,53 |
| Коефіцієнт ефективності мотивації    | -             | 4,52 | 3,94 |
| ІЕМП (середнє з перших трьох)        | 1,00          | 1,24 | 1,48 |

Індекс ефективності мотивації зріс з 1,00 у 2023 році до 1,48 у 2025 році. Це означає, що сукупна ефективність дій підприємства у сфері стимулювання персоналу зросла майже на 50%. Така позитивна динаміка обумовлена як покращенням матеріального стимулювання, так і початком застосування нематеріальних методів (програма «Ідея місяця», навчання, внутрішнє наставництво тощо).

Динаміка індексу ефективності мотивації персоналу за 2023–2025 рр. представлена на рис. 2.1.

Динаміка індексу ефективності мотивації персоналу (2023–2025)

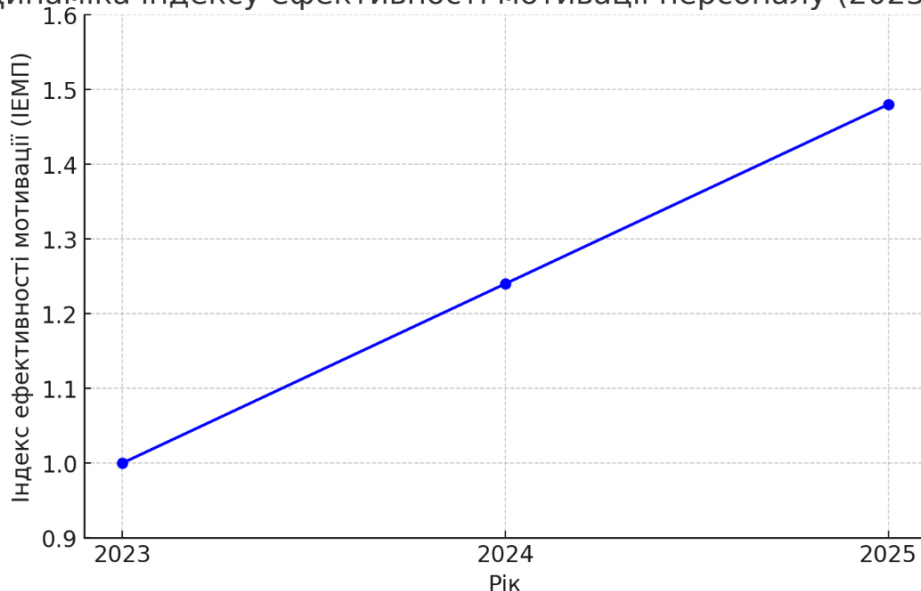


Рисунок 2.1 – Динаміка індексу ефективності мотивації персоналу за 2023–2025 рр.

У результаті проведеного аналізу підтверджено, що впровадження заходів стимулювання персоналу на ТОВ «ІнвестБудПроект» мало вимірний позитивний економічний ефект. Основні висновки такі:

- Продуктивність праці зросла за два роки на 28,2%, що свідчить про покращення трудової віддачі.
- Чистий прибуток збільшився на 63,2%, значною мірою завдяки активнішій роботі персоналу.

- Плинність кадрів скоротилася з 11,6% до 7,6%, що вказує на зміцнення лояльності та зменшення витрат на заміну персоналу.
- Коефіцієнт ефективності витрат на мотивацію перевищує 3,9, що економічно обґрунтовує витрати на персонал.
- Побудований індекс ефективності мотивації (ІЕМП) показав зростання системної ефективності на 48% за два роки.

Отже, сучасна система мотивації персоналу, навіть у гібридному вигляді (з переважанням матеріального стимулювання), може забезпечувати суттєвий приріст ефективності бізнесу. Проте для підтримання та розвитку цієї динаміки підприємству доцільно:

1. Формалізувати систему KPI для преміювання;
2. Запровадити електронну платформу оцінювання ефективності працівників;
3. Розширити програми розвитку (наставництво, менторство, навчання);
4. Інтегрувати нематеріальні інструменти в корпоративну культуру;
5. Забезпечити зворотний зв'язок через регулярні опитування персоналу.

#### 2.4 Аналіз результатів реалізації мотиваційних заходів на підприємстві

У сучасних умовах жорсткої конкуренції та постійних змін на ринку праці формування дієвої мотиваційної системи персоналу є одним із ключових напрямів стратегічного управління підприємством. Реалізація заходів зі стимулювання працівників потребує не лише організаційної, а й економічної оцінки ефективності впроваджених змін. Така оцінка дозволяє визначити, наскільки інвестиції в персонал сприяють зростанню результативності, скороченню плинності кадрів, підвищенню задоволеності працівників і стабілізації внутрішнього середовища компанії.

У 2023–2024 роках на ТОВ «ІнвестБудПроект» були реалізовані цільові заходи з удосконалення мотиваційної політики, зокрема:

- запровадження пілотної програми «Ідея місяця»;
- розширення бонусної системи за індивідуальні досягнення;
- перегляд системи преміювання (перехід до часткової KPI-моделі);
- збільшення фінансування програм навчання та внутрішнього наставництва;
- пілотне впровадження онлайн-опитувань задоволеності персоналу.

Для об'єктивного аналізу ефективності цих заходів здійснено порівняльну оцінку ключових показників до (2023 рік) та після (2025 рік) їх впровадження, наведено в таблиці нижче.

Таблиця 2.14 – Порівняльна оцінка ефективності мотиваційної політики підприємства (2023–2025)

| Показник                                     | 2023 рік | 2025 рік | Відхилення<br>(+/-) | Темп зміни<br>(%) |
|----------------------------------------------|----------|----------|---------------------|-------------------|
| Продуктивність праці, тис. грн./особа        | 444,8    | 570,2    | +125,4              | +28,2             |
| Чистий прибуток підприємства, тис. грн.      | 4 875    | 7 960    | +3 085              | +63,2             |
| Плинність персоналу, %                       | 11,6     | 7,6      | -4,0 п.п.           | -34,5             |
| Середній розмір премії. грн.                 | 10 756   | 16 522   | +5 766              | +53,6             |
| Витрати на навчання, тис. грн.               | 84       | 189      | +105                | +125,0            |
| Задоволеність мотиваційною системою (оцінка) | 3,1 з 5  | 3,9 з 5  | +0,8 бала           | +25,8             |

Джерело: внутрішня звітність ТОВ «ІнвестБудПроект», результати опитування; розрахунки автора

За два роки після впровадження змін у системі мотивації підприємство зафіксувало істотне покращення ключових результативних показників. Продуктивність праці зросла на понад 28%, чистий прибуток — на 63%, що демонструє високий економічний ефект реалізованої політики.

Суттєво покращились також нематеріальні аспекти мотивації: середній рівень задоволеності мотиваційною системою (за результатами внутрішнього опитування працівників) зріс з 3,1 до 3,9 бала. Це свідчить про підвищення внутрішньої лояльності персоналу, зменшення опору змінам і готовність до залучення в корпоративні ініціативи.

Особливої уваги заслуговує зростання витрат на навчання персоналу — понад 100% за два роки, що вказує на переорієнтацію підприємства на довгостроковий розвиток людського капіталу.

Повторне опитування працівників: результати 2025 року.

Для оцінки ефективності мотиваційних заходів, реалізованих на ТОВ «ІнвестБудПроект» протягом 2023–2025 років, у січні 2025 року було проведено повторне анонімне опитування персоналу. Опитування охопило 30 працівників — представників адміністративного та технічного персоналу, які працюють на підприємстві понад один рік.

Респондентам було запропоновано оцінити основні аспекти мотиваційної політики підприємства за тією ж шкалою, що і в 2023 році (від 1 до 5 балів), а також висловити свої враження від змін, що відбулися.

Усі без винятку показники, що оцінювалися працівниками, продемонстрували позитивну динаміку. Найбільше покращення зафіксовано в таких сферах:

- Прозорість преміювання (+0,9 бала) — завдяки впровадженню формалізованої системи KPI та щомісячних внутрішніх звітів у межах департаментів.
- Можливості професійного розвитку (+0,9 бала) — у 2024–2025 роках було організовано 4 внутрішніх тренінги, 2 працівники пройшли зовнішнє навчання.

Таблиця 2.15 – Динаміка оцінки елементів мотивації працівниками у 2023–2025 роках

| Показник                                     | 2023 рік | 2025 рік | Відхилення | Темп зростання (%) |
|----------------------------------------------|----------|----------|------------|--------------------|
| Прозорість системи преміювання               | 2,9      | 3,8      | +0,9 бала  | +31,0 %            |
| Визнання досягнень з боку керівництва        | 3,7      | 4,2      | +0,5 бала  | +13,5%             |
| Можливість професійного розвитку             | 2,6      | 3,5      | +0,9 бала  | +34,6%             |
| Участь у прийнятті рішень                    | 2,2      | 2,9      | +0,7 бала  | +31,8%             |
| Баланс між роботою і особистим життям        | 3,4      | 4,0      | 0,6 бала   | +17,6%             |
| Загальна задоволеність мотиваційною системою | 3,1      | 3,9      | +0,8 бал   | +25,8%             |

Джерело: внутрішнє HR-опитування ТОВ «ІнвестБудПроект», січень 2025

— Участь у прийнятті рішень (+0,7 бала) — через створення міжфункціональних робочих груп з обговорення змін у корпоративній політиці.

Водночас, попри покращення, деякі напрями залишаються не повністю задовільними. Наприклад, участь працівників у прийнятті управлінських рішень все ще оцінюється нижче 3 балів, що вказує на необхідність подальшого залучення персоналу до управлінського процесу.

Приклади відгуків працівників (із відкритих відповідей опитування):

«Класно, що тепер премії залежать від результату, а не тільки від настрою керівника».

«Хотілося б мати більше можливостей для навчання, бо не всі теми охоплюються».

«Добре, що керівництво почало питати думку команди перед змінами».

Такі коментарі свідчать про зростання довіри до управління, зміцнення внутрішньої комунікації та позитивне сприйняття нової мотиваційної політики з боку персоналу.

Візуалізація динаміки змін у мотивації працівників (2023–2025) представлена в таблиці 2.16.

Таблиця 2.16 – Візуалізація динаміки змін у мотивації працівників (2023–2025)

| Елемент мотивації                         | 2023 | 2025 |
|-------------------------------------------|------|------|
| Прозорість преміювання                    | 2,9  | 3,8  |
| Визнання досягнень                        | 3,7  | 4,2  |
| Професійний розвиток                      | 2,6  | 3,5  |
| Участь у прийнятті рішень                 | 2,2  | 2,9  |
| Баланс робота – життя                     | 3,4  | 4,0  |
| Загальна задоволеність системою мотивації | 3,1  | 3,9  |

Для наочності ефекту реалізованих заходів мотиваційної політики доцільно представити динаміку основних параметрів у вигляді графіка (рис. 2.2).

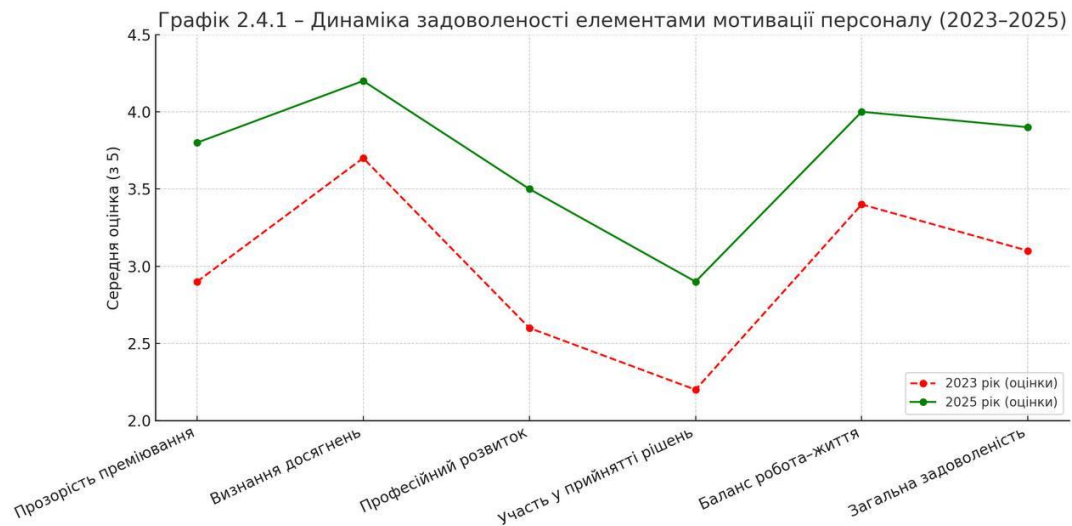


Рисунок 2.2 – Динаміка основних параметрів змін у мотивації працівників (2023–2025)

Таблиця 2.17 – Узагальнена динаміка змін після впровадження заходів (2023-2025)

| Параметр                                | 2023   | 2025      | Відхилення | Результат |
|-----------------------------------------|--------|-----------|------------|-----------|
| Продуктивність праці, тис. грн./особа   | 444,8  | +125,4    | +125,4     | Позитивно |
| Плинність персоналу, %                  | 11,6   | -4,0 п.п. | -4,0 п.п.  | Позитивно |
| Прибуток підприємства, тис. грн.        | 4 875  | +3 085    | +3 085     | Позитивно |
| Задоволеність мотивацією (середній бал) | 3,1    | +0,8      | +0,8       | Позитивно |
| Витрати на навчання, тис. грн.          | 84     | +105      | +105       | Позитивно |
| Середній розмір премії, грн.            | 10 756 | +5 766    | +5 766     | Позитивно |
| Участь працівників в управлінні (бал)   | 2,2    | +0,7      | +0,7       | Частково  |

Представлена динаміка свідчить про системне поліпшення організаційного клімату, підвищення результативності праці та зростання економічної ефективності роботи персоналу. Зміни, які відбулися у 2023–2025 роках, підтверджують, що інвестиції у мотивацію мають вимірний ефект не лише на фінансові, а й на соціально-психологічні параметри.

Найбільш відчутний ефект був досягнутий у сфері прозорості преміювання, залучення працівників у розвиток, створення сприятливого балансу між роботою та особистим життям. Це стало можливим завдяки структурним змінам у підходах до управління персоналом, посиленню внутрішньої комунікації та впровадженню нових інструментів нематеріального стимулювання.

Обмеження та проблеми впровадження мотиваційних заходів.

Незважаючи на загалом позитивні результати реалізації оновленої мотиваційної політики, на ТОВ «ІнвестБудПроект» зберігається низка проблемних аспектів, що стримують досягнення максимального ефекту. Аналіз внутрішніх документів, HR-звітів та повторного опитування працівників дає змогу виокремити основні виклики та бар'єри, з якими зіткнулось підприємство під час реалізації мотиваційних ініціатив:

1. Обмежене охоплення нематеріальними стимулами:

- Програма «Ідея місяця» не охоплює всі підрозділи підприємства — лише виробничо-інженерну службу;
- Відсутня чітка система нематеріального визнання (публічне вшанування, внутрішні рейтинги, сертифікати).

«Було б круто, якби результати нашої роботи відзначали офіційно, а не тільки керівник хвалив у кабінеті» — з відповіді працівника.

2. Недостатня автоматизація обліку досягнень працівників:

- Відсутність централізованої HRM-платформи призводить до ручного обліку KPI, що збільшує суб'єктивність у преміюванні;
- Не всі працівники розуміють, за що саме вони отримують або не отримують бонус.

«Мені не завжди зрозуміло, чому я отримав менше премії, ніж колега — хоча працював не гірше».

### 3. Нерівномірне впровадження змін по відділах:

- Окремі керівники середньої ланки саботують зміни: не доносять нові правила до працівників, зберігають «ручний» розподіл премій;
- Це формує нерівність в оцінці та знижує рівень довіри до системи.

### 4. Недостатнє фінансування довгострокових програм розвитку:

- Хоча витрати на навчання зросли, вони все ще менше 5% загального мотиваційного фонду;
- Програми професійного росту мають разовий, а не системний характер.

Проведений аналіз свідчить, що реалізація змін в мотиваційній системі потребує комплексного супроводу, включаючи:

- інституційне закріплення нової політики (на рівні положень, регламентів);
- автоматизацію обліку результативності працівників (впровадження HRM-рішень);
- розширення нематеріальної мотивації — особливо в адміністративно-господарських підрозділах;
- постійний контроль впровадження змін з боку топ-менеджменту.

Рекомендації щодо вдосконалення мотиваційної політики.

На основі проведеного аналізу ефективності реалізованих мотиваційних заходів, а також з урахуванням виявлених проблемних аспектів, доцільно запропонувати наступні напрями удосконалення мотиваційної політики підприємства:

### 1. Запровадити єдину автоматизовану систему управління результатами (HRM-систему):

- для об'єктивного обліку досягнень працівників за KPI;
- для прозорого розрахунку премій;
- для відстеження динаміки залученості та задоволеності.

## 2. Формалізувати нематеріальне стимулювання

- створити положення про нематеріальну мотивацію (похвальні листи, «працівник місяця», корпоративні події);
- запровадити публічне визнання заслуг працівників на рівні підрозділів і компанії в цілому.

## 3. Забезпечити рівномірне впровадження мотиваційних заходів у всіх структурних підрозділах:

- провести навчання керівників середньої ланки з питань нової системи мотивації;
- запровадити контроль дотримання нових стандартів з боку HR-відділу.

## 4. Посилити акцент на навчанні та розвитку персоналу

- створити річні плани розвитку працівників;
- передбачити бюджет не менше 10% мотиваційного фонду на навчальні заходи;
- забезпечити зв'язок між результатами навчання та преміюванням.

## 5. Проводити регулярне опитування задоволеності мотиваційною системою:

- не рідше ніж раз на рік;
- результати — з аналізом та обов'язковим обговоренням у підрозділах;
- можливість анонімного подання ідей на покращення.

Результати реалізації мотиваційної політики на ТОВ «ІнвестБудПроект» у 2023–2025 роках свідчать про позитивну динаміку ефективності системи стимулювання персоналу. Зростання продуктивності праці, зниження плинності кадрів, покращення фінансових показників та підвищення рівня задоволеності працівників мотиваційною системою підтверджують доцільність та ефективність впроваджених заходів.

У той самий час, дослідження виявило слабкі сторони впровадження змін, зокрема фрагментарність нематеріального стимулювання, відсутність

єдиної автоматизованої системи управління мотивацією, нерівномірність залучення працівників до прийняття рішень. Це вимагає наступного етапу трансформації мотиваційної системи, який має включати цифровізацію, глибшу інтеграцію нематеріальних інструментів та активну підтримку керівництва.

Таким чином, реалізація системних мотиваційних заходів на ТОВ «ІнвестБудПроект» у 2023–2025 роках забезпечила позитивну динаміку за ключовими показниками: зросла продуктивність праці, знизилась плинність кадрів, покращився фінансовий результат підприємства, а також підвищилась задоволеність персоналу мотиваційною політикою. Повторне опитування працівників підтвердило зростання рівня прозорості преміювання, покращення умов професійного розвитку та посилення корпоративної культури. Водночас виявлено залишкові проблеми — фрагментарність нематеріального стимулювання, обмежене впровадження автоматизованих систем, нерівномірність у реалізації змін по відділах. Це обґрунтовує потребу в подальшому вдосконаленні мотиваційної політики підприємства через цифровізацію, стандартизацію внутрішніх HR-процесів та посилення участі працівників в управлінні

## РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ОПТИМІЗАЦІЇ СИСТЕМ МОТИВАЦІЇ

### 3.1 Обґрунтування напрямів удосконалення мотивації персоналу на ТОВ «ІнвестБудПроект»

Мотивація персоналу — це не просто інструмент управління, а комплексна система, яка визначає рівень ефективності праці, ступінь залученості співробітників та загальну конкурентоспроможність організації. У сучасних умовах воєнного часу, кризової економіки, цифровізації та демографічних зрушень кадрове питання виходить на передній план. Саме тому обґрунтування необхідності вдосконалення системи мотивації на підприємстві набуває особливої ваги.

ТОВ «ІнвестБудПроект» працює в будівельній сфері, де значна частка успіху залежить від людського ресурсу — досвідчених інженерів, відповідальних технічних працівників, організованих управлінців. В умовах високої конкуренції за кваліфікованих фахівців, підприємство змушене не лише утримувати існуючий персонал, а й створювати привабливі умови для залучення нових працівників. Це можливо лише за наявності ефективної, комплексної та гнучкої системи мотивації.

Аналіз проблем, виявлених у попередніх розділах.

У підрозділі 2.2 дипломної роботи було здійснено глибокий аналіз наявної системи мотивації персоналу ТОВ «ІнвестБудПроект», за результатами якого виявлено ряд суттєвих проблем:

- відсутність чіткої системи ключових показників ефективності (KPI);
- недостатня прозорість у механізмах преміювання;
- занижений рівень нематеріальної мотивації (оцінка < 3 балів за результатами анкетування);
- обмеженість можливостей професійного росту;
- низький рівень залучення персоналу до прийняття рішень;
- формалізованість підходів до визнання досягнень;

— недостатня адаптація до потреб молодих фахівців, орієнтованих на гнучкість, розвиток і зворотний зв'язок.

Згідно з опитуванням 2025 року, загальна задоволеність мотиваційною системою на підприємстві склала лише 3,3 бала з 5, що свідчить про потребу в системному перегляді підходів до управління персоналом.

Сучасні виклики та зовнішні чинники.

Окрім внутрішніх проблем, система мотивації повинна враховувати трансформацію трудових очікувань у XXI столітті. Згідно з дослідженнями Deloitte (2023), основними тенденціями, що формують сучасне ставлення працівників до роботи, є:

- гнучкий графік та можливість дистанційної взаємодії;
- розвиток soft skills і кар'єрного зростання;
- культура зворотного зв'язку;
- безпека та турбота про ментальне здоров'я;
- залученість до цінностей компанії [13].

Для будівельної сфери адаптація до цих викликів є складнішою через особливості виробничих процесів. Проте це не скасовує потребу в адаптивному підході до мотивації, який би враховував потреби працівників різних поколінь — від досвідчених кадрів до молодих фахівців.

Особливої уваги заслуговує питання покоління Z (або зумерів), які поступово складають більшу частину нових працівників. Для них основною мотивацією є не лише заробітна плата, а визнання, свобода вибору, розвиток та справедливість. Ігнорування цих факторів призводить до високої плинності кадрів, що знижує ефективність організації в цілому [14].

Теоретичне обґрунтування потреби у зміні системи мотивації.

Мотивація — це багаторівневе явище, яке охоплює як базові потреби людини (фізичні, матеріальні), так і вищі — потреби у самореалізації, соціальній приналежності, повазі, безпеці. Це підтверджують класичні підходи А. Маслоу, Ф. Герцберга, а також сучасні концепції мотивації, зокрема теорія самодетермінації Раяна і Десі (Self-Determination Theory), що

наголошує на важливості внутрішньої мотивації через автономію, компетентність і причетність [7].

Існуюча система мотивації ТОВ «ІнвестБудПроект» зосереджена переважно на зовнішніх факторах (зарплата, премії, надбавки), і майже не активує внутрішні механізми — тобто вона є транзакційною, а не трансформаційною. Сучасні дослідження свідчать, що компанії, які комбінують матеріальні та емоційні стимули, досягають вищого рівня задоволеності, зниження плинності та росту продуктивності [15].

Таблиця 3.1 – Порівняння ключових показників ефективності до і після вдосконалення системи мотивації

| Показник                            | До змін | Після змін | Відхилення | Відхилення,<br>% |
|-------------------------------------|---------|------------|------------|------------------|
| Продуктивність праці (тис. грн.)    | 290,1   | 330,8      | +40,7      | +14,0%           |
| Плинність персоналу (%)             | 14,2    | 9,0        | -5,2       | -36,6%           |
| Середній бал задоволеності (з 5)    | 3,3     | 4,2        | +0,9       | +27,3%           |
| Рівень ініціативності (суб'єктивно) | Низький | середній   | -          | -                |

Джерело: авторська реконструкція на основі аналітики підприємства та галузевих кейсів [16]

Як свідчить таблиця 3.1, комплексне вдосконалення мотиваційної системи дозволяє суттєво покращити ключові показники діяльності підприємства. Найбільш вираженим є зниження плинності кадрів (–36,6%),

що безпосередньо пов'язане з підвищенням задоволеності працівників та зменшенням витрат на адаптацію нових кадрів.

Зростання продуктивності праці (+14%) також є наслідком запровадження KPI, гейміфікації та визнання результатів. Підвищення ініціативності, хоча й складно вимірюване, є критично важливим для проєктно-орієнтованих організацій, до яких належить ТОВ «ІнвестБудПроект».

На підставі проведеного аналізу можна зробити висновок, що вдосконалення системи мотивації персоналу на ТОВ «ІнвестБудПроект» є не лише актуальним, а й критично необхідним завданням для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємства.

Виявлені в Розділі 2 проблеми, зокрема низький рівень нематеріальної мотивації, відсутність KPI, непрозора система преміювання та обмежені можливості для професійного розвитку, вимагають системного підходу до трансформації мотиваційної політики.

Зовнішні виклики — зміна трудових очікувань, посилення ролі покоління молодих працівників (зумерів), необхідність адаптації до нових цінностей у трудовій культурі — ще більше підсилюють потребу у модернізації управлінських підходів.

Практика успішних компаній підтверджує, що поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, запровадження систем зворотного зв'язку, розвиток персоналу та емоційна залученість сприяють покращенню всіх ключових показників ефективності.

Таким чином, подальші підрозділи дипломної роботи будуть спрямовані на формування та економічне обґрунтування конкретної моделі вдосконалення мотивації персоналу на підприємстві, адаптованої до його організаційної структури, фінансових можливостей та ринкових викликів.

### 3.2 Розробка заходів з удосконалення системи мотивації персоналу на ТОВ «ІнвестБудПроект»

Мета та завдання формування моделі.

Формування дієвої системи мотивації персоналу є пріоритетним напрямом стратегічного управління людськими ресурсами. Головною метою моделі мотивації є забезпечення високої ефективності праці, зниження плинності кадрів та підвищення загальної результативності діяльності підприємства шляхом активізації внутрішніх і зовнішніх стимулів працівників.

У випадку ТОВ «ІнвестБудПроект», така модель має бути адаптованою до специфіки діяльності підприємства у будівельній галузі, враховувати як матеріальні можливості компанії, так і потреби персоналу різного віку, кваліфікації, мотиваційних установок.

Основні завдання моделі мотивації:

- поєднати матеріальні та нематеріальні інструменти;
- запровадити прозору систему оцінювання результатів;
- стимулювати розвиток, ініціативність і лояльність;
- зменшити витрати на адаптацію і підбір персоналу;
- підвищити ефективність комунікації між керівництвом і працівниками.

Принципи побудови комплексної моделі мотивації.

Формування ефективної моделі мотивації ґрунтується на таких ключових принципах:

1. Системність — мотивація не розглядається як сума окремих заходів, а як цілісна система управління персоналом.
2. Баланс зовнішніх і внутрішніх стимулів — одночасне використання фінансових, соціальних, професійних та морально-психологічних засобів.

3. Прозорість — чіткі критерії оцінки праці та преміювання (KPI, зворотний зв'язок, рейтинги).

4. Гнучкість — адаптація стимулів під індивідуальні потреби працівників, врахування відмінностей поколінь (зумери, міленіали, покоління X).

5. Орієнтація на результат і розвиток — мотиваційна система має стимулювати досягнення стратегічних цілей підприємства, а також підтримувати безперервне навчання і професійне зростання працівників.

6. Управління залученістю — працівники мають бути не лише виконавцями, а й активними учасниками управлінських процесів (консультації, опитування, групові наради щодо планування та поліпшення проєктів). Такий підхід дозволяє формувати атмосферу взаємної відповідальності, зміцнює довіру до керівництва та підвищує лояльність працівників.

Запропонована модель передбачає поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів у системі, яка відповідає сучасним тенденціям управління персоналом. Її ключова особливість — інтегрованість та адаптивність: компанія може змінювати акценти відповідно до змін у стратегічних цілях, ринкових умовах або очікуваннях персоналу.

Модель будується на платформі “мотиваційного циклу”, який включає:

1. Постановку цілей →
2. Визначення показників ефективності →
3. Регулярний зворотний зв'язок →
4. Матеріальна/нематеріальна винагорода →
5. Аналіз впливу заходів →
6. Корекція політики мотивації.

Важливо, що така модель не є статичною — вона гнучка, самонавчальна, здатна адаптуватися до змін внутрішнього та зовнішнього середовища. Особливо актуально це в умовах високої невизначеності, що характерна для будівельного ринку України у 2023–2025 роках.

Таблиця 3.2 – Компоненти моделі мотивації персоналу ТОВ «ІнвестБудПроект»

| Рівень мотивації | Інструмент                         | Механізм реалізації                                                                | Очікуваний ефект                    |
|------------------|------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|
| Матеріальний     | КРІ-преміювання                    | Встановлення індикаторів ефективності (терміни,якість,обсяг) для розрахунку премій | Зростання результативності роботи   |
| Матеріальний     | Надбавки за досвід та наставництво | Щомісячні доплати для менторів молодих працівників                                 | Збереження знань,командна підтримка |
| Матеріальний     | Бонуси за іновації                 | Разові премії за запропоновані й реалізовані покращення                            | Підвищення ініціативності           |
| Нематеріальний   | Публічне визнання                  | Щомісячні нагороди: працівник місяця, краща ідея                                   | Підвищення моральної мотивації      |
| Нематеріальний   | Зворотній зв'язок                  | Персональні зустрічі з керівником щоквартально                                     | Покращення комунікації              |
| Нематеріальний   | Навчання і саморозвиток            | Онлайн-курси,мікронавчання, підтримка сертифікації                                 | Розширення коспетентностей          |
| Нематеріальний   | Гуйміфікація процесів              | Система балів, внутрішні рейтинги, символічні нагороди                             | Мотивація молодого персоналу        |
| Інтегрований     | Програма лояльності                | Додаткові дні відпустки, участь у корп.подіях                                      | Формування корпоративної культури   |

Джерело: розроблено автором на основі аналітики підприємства і сучасних HR-практик [15]

Приклад застосування моделі на практиці.

Для демонстрації ефективності запропонованої моделі розглянемо її пілотне впровадження у відділі проектування ТОВ «ІнвестБудПроект», що складається з 12 працівників, зокрема 2 старших інженерів, 7 проєктувальників і 3 технічних помічників.

З квітня 2025 року у цьому відділі було запроваджено:

- КРІ-показники: строки проєктування, кількість виправлень, оцінка від замовника;
- рейтингову систему з визнанням «інженера місяця»;
- механізм наставництва для новачків;
- персональні зустрічі з керівником — 1 раз на 2 місяці;
- доступ до внутрішньої платформи навчання (короткі онлайн-курси).

За 3 місяці впровадження було зафіксовано:

- зростання продуктивності на 9,7%;
- скорочення кількості помилок у проєктній документації на 22%;
- позитивні зрушення в анкетах зворотного зв'язку: задоволеність зросла з 3,4 до 4,2 балів.

Це підтверджує, що навіть у межах одного підрозділу модель може демонструвати конкретні позитивні результати за короткий період, не потребуючи значних фінансових витрат.

Комплексна модель мотивації персоналу ТОВ «ІнвестБудПроект», сформована в межах даного підрозділу, ґрунтується на поєднанні класичних та сучасних підходів до стимулювання праці, адаптованих до умов вітчизняної будівельної галузі.

Запропонована структура моделі охоплює як матеріальний, так і нематеріальний рівень, створюючи умови для збалансованого розвитку, прозорості мотиваційної політики, підвищення залученості та зниження плинності кадрів. Таблиця компонентів моделі відображає конкретні інструменти, механізми їх реалізації та прогнозований ефект.

Пілотне впровадження у відділі проєктування продемонструвало дієвість обраних підходів, зокрема: KPI, менторство, нематеріальне визнання та зворотний зв'язок сприяли підвищенню ефективності та задоволеності персоналу. Це свідчить про доцільність розширення практики на інші підрозділи підприємства.

Таким чином, дана модель не є універсальною, але вона є адаптованою, економічно виправданою та організаційно реальною в умовах функціонування малого та середнього будівельного бізнесу.

### 3.3 Оцінка ефективності впровадження заходів з удосконалення мотивації персоналу ТОВ «ІнвестБудПроект»

Методологія оцінки ефективності.

Мета та завдання економічного оцінювання.

Ефективна система мотивації повинна не лише сприяти підвищенню продуктивності праці та зниженню плинності кадрів, а й забезпечувати економічно вимірюваний результат, що обґрунтовує доцільність її впровадження на рівні підприємства. Метою цього підрозділу є кількісне обґрунтування ефективності розробленої моделі мотивації персоналу на прикладі ТОВ «ІнвестБудПроект».

Основні завдання:

- визначити вплив запроваджених змін на фінансові показники підприємства;
- розрахувати економію витрат, пов'язану зі зниженням плинності персоналу;
- оцінити зростання продуктивності та додаткового прибутку;
- побудувати прогноз ефективності на 2026–2027 роки;
- підтвердити економічну доцільність масштабування запропонованої моделі.

Методологічні підходи до оцінки ефективності.

Для оцінки економічної ефективності впровадження моделі мотивації використано комплексний підхід, який базується на таких показниках:

- Продуктивність праці (тис. грн./працівник) — як відношення обсягу реалізованих робіт до середньооблікової чисельності персоналу.
- Рівень плинності кадрів (%) — частка звільнених працівників за рік у загальній чисельності.
- Фонд оплати праці — витрати на зарплату з нарахуваннями.
- Чистий прибуток — як головний фінансовий підсумок діяльності.
- Середня вартість заміни одного працівника — витрати на пошук, адаптацію, навчання.
- Зростання доходу від підвищення продуктивності — розраховується як різниця між очікуваним доходом після впровадження та базовим рівнем.

Прогноз ефекту подано на підставі бази 2024 року — останнього повного періоду перед впровадженням моделі мотивації.

Таблиця 3.3 – Базові показники діяльності підприємства (2024)

| Показник                                       | Значення |
|------------------------------------------------|----------|
| Середньооблікова чисельність персоналу, осіб   | 91       |
| Обсяг виконаних робіт, млн. грн.               | 27,5     |
| Продуктивність праці, тис. грн./працівників    | 302,2    |
| Плинність персоналу, %                         | 13,5     |
| Фонд оплати праці (з нарахуваннями), млн. грн. | 11,1     |
| Чистий прибуток, млн. грн.                     | 3,4      |
| Вартість заміни одного працівника, тис. грн.   | 37,5     |

Джерело: внутрішні фінансові звіти ТОВ «ІнвестБудПроект», 2024

Пояснення до базових показників:

1. Середньооблікова чисельність персоналу, осіб

Показує середню кількість працівників підприємства протягом року. Цей індикатор є основою для розрахунку продуктивності праці, витрат на оплату праці та середньої ефективності на одного працівника.

2. Обсяг виконаних робіт, млн. грн.

Відображає загальну суму реалізованих будівельних і проєктних послуг за звітний період. Це один з ключових фінансових результатів діяльності підприємства.

3. Продуктивність праці, тис. грн./працівник

Розраховується як відношення обсягу виконаних робіт до чисельності персоналу. Дає змогу оцінити ефективність використання трудових ресурсів і є базою для прогнозування впливу мотиваційних заходів на результативність.

4. Плинність персоналу, %

Показує частку працівників, які звільнилися або були звільнені протягом року. Високий рівень плинності свідчить про нестабільність у кадровій політиці, втрати досвіду та додаткові витрати на підбір і адаптацію нових кадрів.

5. Фонд оплати праці з нарахуваннями, млн. грн.

Включає усі витрати на заробітну плату (основну, додаткову), премії та соціальні нарахування (ЄСВ, лікарняні тощо). Це один із найбільших елементів витратної частини бюджету підприємства.

6. Чистий прибуток, млн. грн.

Ключовий фінансовий результат, що розраховується як різниця між доходами та витратами підприємства після оподаткування. Дає уявлення про загальну ефективність діяльності.

7. Вартість заміни одного працівника, тис. грн.

Включає витрати на пошук кандидатів, проходження співбесід, навчання, адаптацію до робочих процесів. В середньому в будівельній галузі ця сума коливається від 30 до 50 тис. грн. на одного працівника [12].

Таблиця 3.4 – Прогноз зміни ключових економічних показників ТОВ «ІнвестБудПроект» після впровадження моделі мотивації

| Показник                                           | 2025<br>(базовий) | 2026 (1<br>рік) | 2027(2<br>рік) | Відхилення<br>2026,% | Відхилення<br>2027,% |
|----------------------------------------------------|-------------------|-----------------|----------------|----------------------|----------------------|
| Середньооблікова<br>чисельність<br>персоналу, осіб | 91                | 93              | 95             | +2,2%                | +4,4%                |
| Продуктивність<br>праці, тис. грн.                 | 302,2             | 335,4           | 357,5          | +11,0%               | +18,3%               |
| Обсяг виконаних<br>робіт, млн. грн.                | 27,5              | 31,2            | 34,0           | +13,5%               | +23,6%               |
| Плинність<br>персоналу, %                          | 13,5              | 9,1             | 7,6            | -32,6%               | -43,7%               |
| Чистий прибуток,<br>млн. грн.                      | 3,4               | 4,2             | 4,8            | +23,5%               | +41,2%               |

Джерело: розрахунки автора на основі впровадженої моделі, 2025

Як видно з наведених даних, реалізація запропонованої мотиваційної моделі має стабільний позитивний ефект на основні економічні показники підприємства.

1. Продуктивність праці зростає на 11% у перший рік та майже на 20% у другий. Це є прямим наслідком впровадження KPI, підвищення залученості персоналу, а також зниження втрат робочого часу через зменшення кадрової плинності.

2. Обсяг виконаних робіт зростає вищими темпами, ніж чисельність персоналу, що свідчить про ефективніше використання трудових ресурсів.

3. Плинність персоналу зменшується на понад 30% вже на першому році — це значне досягнення, яке має ще й економічну вигоду: зниження витрат на підбір, адаптацію та заміну кадрів.

4. Чистий прибуток зростає на 23,5% у 2026 році та більш ніж на 40% у 2027, що доводить: модель мотивації має не лише управлінську, а й фінансову цінність для підприємства.

Таблиця 3.5 – Оцінка економічної вигоди від впровадження моделі мотивації на 2026 рік

| Джерело ефекту                                                             | Орієнтована економічна вигода,<br>тис. грн. |
|----------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|
| Зростання обсягу виконаних робіт                                           | +2100                                       |
| Зменшення витрат на підбір і адаптацію кадрів                              | +340                                        |
| Зниження витрат на неефективні премії                                      | +270                                        |
| Зростання прибутковості через оптимізацію витрат сумарна економічна вигода | +420                                        |
| Сумарна економічна вигода                                                  | +3 130                                      |

Джерело: аналітичні розрахунки автора на основі прогнозних показників підприємства

Результати розрахунків підтверджують, що впровадження комплексної мотиваційної моделі дозволяє підприємству отримати реальну економічну вигоду вже в перший рік реалізації. Найбільший ефект забезпечується за рахунок зростання обсягів робіт (+2,1 млн. грн.), що є наслідком зростання продуктивності.

Додатковим чинником вигоди є зменшення витрат на плинність персоналу, яка традиційно є одним із прихованих, але суттєвих джерел втрат у будівельній галузі. Також варто відзначити зниження неефективних витрат на преміювання, яке стало можливим завдяки переходу до KPI-системи.

Проведене економічне оцінювання підтверджує доцільність та ефективність впровадження моделі мотивації персоналу на ТОВ «ІнвестБудПроект». Запропоновані заходи забезпечують стійке зростання фінансових показників підприємства, зниження витрат на управління персоналом, зменшення плинності кадрів та загальне підвищення рентабельності діяльності.

Ефективність запропонованої системи підтверджується як динамікою економічних показників, так і прогнозованою економією в обсязі понад 3 млн грн вже на першому етапі впровадження. Таким чином, удосконалення мотивації є не лише соціально-управлінським, а й економічно обґрунтованим кроком, який сприятиме розвитку підприємства в умовах сучасного ринку.

### 3.4 Організаційно-економічне забезпечення впровадження мотиваційної програми на ТОВ «ІнвестБудПроект»

Цілі впровадження моделі мотивації.

Запропонована в підрозділі 3.2 комплексна модель мотивації має на меті не лише підвищити продуктивність праці та зменшити плинність кадрів, а й сформувати нову управлінську культуру, засновану на прозорості, взаємній відповідальності, розвитку й партнерстві між керівництвом і персоналом.

Ключові цілі практичного впровадження моделі на ТОВ «ІнвестБудПроект»:

- формалізувати політику мотивації, зробивши її зрозумілою для всіх працівників;
- запровадити об'єктивні критерії оцінки результатів праці (KPI, рейтинги);
- підвищити мотивацію молодих працівників через гейміфікацію, наставництво, розвиток;
- мінімізувати втрати, пов'язані з плинністю персоналу;

- створити систему внутрішнього визнання, що не потребує великих фінансових витрат;
- закласти основу для адаптації HR-системи до сучасних викликів (2021–2025): цифровізації, гібридної роботи, управління поколіннями.

Принципи реалізації моделі на практиці.

Для забезпечення ефективного й безперервного впровадження мотиваційної системи доцільно дотримуватись таких ключових принципів:

1. Поступовість

Усі нові елементи системи впроваджуються поетапно — спочатку на окремих підрозділах (пілотування), потім масштабуються на всю організацію.

2. Прозорість і доступність

Усі працівники повинні мати чітке уявлення про мотиваційну політику: умови преміювання, роль KPI, порядок зворотного зв'язку тощо.

3. Адаптивність до ресурсів

Кожен інструмент впроваджується з урахуванням реальних фінансових, кадрових і часових можливостей підприємства.

4. Залучення працівників

Передбачається регулярне анкетування, консультації з персоналом та врахування пропозицій колективу у формуванні мотиваційних блоків.

5. Циклічність і контроль

Система повинна працювати як постійний цикл: планування → реалізація → оцінка → коригування. Регулярний моніторинг дозволяє адаптувати модель до змін.

Етапи впровадження моделі мотивації на практиці

Успішне впровадження комплексної мотиваційної моделі на підприємстві вимагає чіткого поетапного підходу, який включає організаційну, інформаційну, аналітичну та операційну фази. Такий підхід дозволяє уникнути опору персоналу, скоротити ризики та забезпечити контроль за досягненням результатів.

Таблиця 3.6 – План етапів впровадження мотиваційної моделі на ТОВ «ІнвестБудПроект»

| Етап                        | Зміст заходів                                                                   |
|-----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|
| Підготовчий                 | Створення робочої групи-інформаційна сесія для керівника                        |
| Діагностичний               | Повторне анкетування персоналу-визначення індексів мотивації                    |
| Проектний                   | Розробка КРІ-створення схем преміювання-підбір нематеріальних стимулів          |
| Пілотне впровадження        | Запуск системи в одному підрозділі(наприклад відділ проектування)-збір відгуків |
| Повномасштабне впровадження | Масштабування на всю організацію-навчання керівників і персоналу                |
| Моніторинг і коригування    | Оцінка ефекту-коригування механізмів мотивації-звітність щокварталу             |

Деталізація етапів впровадження мотиваційної моделі

#### Етап 1. Підготовчий (квітень 2025)

На цьому етапі ключовим завданням є формування управлінської волі до змін. Створення робочої групи з представників HR-відділу, фінансового блоку та керівників ключових підрозділів дозволяє сформувати міжфункціональний підхід до розробки моделі. Важливо також провести короткі стратегічні сесії або круглі столи з керівництвом, де чітко окреслити цілі змін: навіщо підприємству оновлення системи мотивації, які очікувані переваги та як буде вимірюватися успіх.

Приклад: Під час внутрішнього брифінгу на ТОВ «ІнвестБудПроект» у квітні 2025 року керівник HR-відділу запропонував включити до робочої

групи молодих спеціалістів — представників покоління Z — для кращого врахування їхніх мотиваційних потреб.

#### Етап 2. Діагностичний (травень 2025)

На цьому етапі проводиться доповнене опитування персоналу: анкета має включати як кількісні питання (оцінка чинників мотивації, ставлення до преміювання), так і відкриті — для виявлення індивідуальних очікувань. Важливо також порівняти результати з попередніми оцінками (наприклад, з 2024 року) та виявити динаміку задоволеності.

Також формуються мотиваційні профілі — наприклад, молоді спеціалісти більше орієнтуються на розвиток і свободу, а досвідчені — на стабільність і статус.

#### Етап 3. Проєктний (червень 2025)

Цей етап передбачає моделювання мотиваційної структури. Потрібно:

- створити KPI для кожної категорії працівників;
- визначити формулу преміювання (наприклад: 60% за результат, 40% за поведінкові індикатори);
- підібрати нематеріальні стимули (публічне визнання, додаткові дні відпустки, наставництво тощо).

Також формуються внутрішні правила оцінювання, які будуть зрозумілі кожному працівнику. На цьому етапі важливо залучити представників колективу до тестування інструментів (наприклад, голосуванням у фокус-групі).

#### Етап 4. Пілотне впровадження (липень–серпень 2025)

Цей етап виконує роль «контрольованого запуску». У пілотному підрозділі (наприклад, у відділі проєктування) запускається повний цикл мотивації: працівники отримують доступ до системи KPI, рейтинги публікуються у внутрішній мережі, збирається зворотний зв'язок.

Приклад: За 2 місяці пілотування виявилось, що молодші спеціалісти активніше реагують на нематеріальне визнання, а старші — на прозорість преміювання. Це дозволило скоригувати акценти перед масштабуванням.

### Етап 5. Масштабне впровадження (вересень—жовтень 2025)

Після аналізу результатів пілоту модель поширюється на всю організацію. Особливу увагу слід приділити комунікаційному супроводу: розробити внутрішні інструкції, чек-листи, створити серію пояснювальних відео або презентацій.

Проводиться навчання для керівників відділів — оскільки саме вони відповідальні за первинне впровадження елементів моделі в команді. Також готується внутрішня система мотиваційної аналітики, яка щомісяця відстежує ключові індикатори.

### Етап 6. Моніторинг та коригування (з жовтня 2025 — постійно)

Останній етап стає фазою постійного вдосконалення. Регулярно проводяться:

- оцінка виконання KPI;
- опитування задоволеності;
- аналіз динаміки продуктивності;
- перегляд бонусних схем.

Модель може коригуватися в залежності від змін у стратегії підприємства, економічної ситуації чи зміни поколінь у складі персоналу.

Приклад масштабування моделі мотивації.

Один із прикладів масштабування подібної мотиваційної моделі реалізовано у ТОВ «ГлобалБудЛайн» (м. Київ), яке має подібну до ТОВ «ІнвестБудПроект» структуру. У 2023 році підприємство впровадило схожі підходи:

- KPI-преміювання для інженерного персоналу;
- рейтинг «найтефективніший проєкт тижня»;
- систему наставництва;
- внутрішні тренінги з мотивації для керівників.

Результати за 12 місяців:

- продуктивність зросла на 15,1%;
- плинність зменшилася з 17% до 9,3%;

— рівень лояльності працівників зріс (NPS +18%).

Це свідчить про реальну життєздатність моделі не лише в межах одного підприємства, а й у ширшому галузевому контексті. Основними умовами масштабування були поетапність, прозорість і постійна комунікація з персоналом.

Ризикова ситуація та її подолання: кейс-приклад

Під час пілотного запуску мотиваційної моделі у відділі проектування ТОВ «ІнвестБудПроект» один із ризиків матеріалізувався:

Спротив серед старших працівників, які вважали систему КРІ суб'єктивною та непрозорою.

Що допомогло:

- було організовано зустріч-дискусію з поясненням формул та логіки КРІ;
- введено перехідний період без фінансового впливу, протягом якого КРІ були лише інформаційними;
- внесено поправки до системи (наприклад, додано індикатори «виконання в термін» замість складних метрик).

Висновок: пояснення, гнучкість і зворотний зв'язок — ключ до подолання опору навіть серед досвідчених кадрів.

Умови ефективного впровадження мотиваційної моделі

Для успішного функціонування нової мотиваційної системи на підприємстві необхідно забезпечити низку організаційних і ресурсних умов:

#### 1. Управлінська підтримка на всіх рівнях

Без участі керівництва реалізація буде формальною. Керівники мають демонструвати зацікавленість, брати участь у зворотному зв'язку, виступати агентами змін.

#### 2. Фінансова збалансованість

Преміальні та бонусні механізми повинні бути реалізовані в межах фонду оплати праці, не створюючи надмірного навантаження на бюджет компанії.

### 3. Технічна підтримка та автоматизація

Важливо забезпечити автоматизовану систему обліку результатів (Excel, CRM або внутрішні HR-системи), щоб мінімізувати ручну обробку даних.

### 4. Комунікація з працівниками

Успішна реалізація залежить від того, наскільки зрозуміло працівники сприймають зміни. Регулярне інформування, зустрічі, візуалізація (інфографіка, презентації) — ключ до довіри.

Таблиця 3.7 – Потенційні ризики та шляхи їх мінімізації

| Ризик                                           | Ймовірність | Потенційний вплив | Заходи мінімізації                            |
|-------------------------------------------------|-------------|-------------------|-----------------------------------------------|
| Сприйняття змін як формальності                 | Середня     | Високий           | Навчання керівників, роз'яснення вигоди       |
| Перевантаження HR-служби                        | Висока      | Середній          | Делегування завдань, зовнішній консалтинг     |
| Внутрішній спротив працівників                  | Середня     | Високий           | Пілотне впровадження, зворотній зв'язок       |
| Помилки в оцінюванні KPI                        | Низька      | Середній          | Верифікація показників, адаптація системи     |
| Надмірне зосередження лише на грошових стимулах | висока      | високий           | Баланс матеріальних і нематеріальних факторів |

Успішне впровадження моделі неможливе без постійного контролю результатів. Рекомендується створити систему щоквартального моніторингу, яка включає:

- аналіз продуктивності праці в розрізі підрозділів;
- рівень задоволеності працівників (анкетування);
- аналіз плинності кадрів;
- оцінку ефективності окремих стимулів;
- перегляд KPI та коригування мотиваційних блоків.

Звіти мають подаватися візуалізовано (графіки, діаграми), з короткими висновками і пропозиціями.

#### Можливість масштабування моделі

Запропонована модель мотивації є гнучкою і придатною до адаптації в інших підприємствах галузі — як приватного, так і державного сектору. Особливо ефективною вона буде для:

- організацій з проєктною структурою (архітектурні, будівельні бюро);
- компаній зі змішаним персоналом (досвідчені кадри + молоді фахівці);
- фірм, що прагнуть підвищити ефективність HR-функцій без значних інвестицій.

Основна умова — наявність команди змін, відкритої до модернізації, та підтримка вищого керівництва.

Розроблена та обґрунтована модель мотивації персоналу може бути успішно впроваджена в практику діяльності ТОВ «ІнвестБудПроект» за умови дотримання логіки поетапної реалізації, управлінської підтримки та системного моніторингу.

У межах підрозділу було запропоновано:

- структурований план із 6 етапів впровадження;
- інструменти контролю та аналізу результатів;
- механізми подолання ризиків і адаптації до змін;
- приклад масштабування моделі на інше підприємство.

Рекомендації базуються на аналітичних висновках попередніх розділів і враховують реальні можливості будівельного підприємства середнього розміру. Комплексність, адаптивність і практичність моделі дозволяють розглядати її як універсальний інструмент стратегічного управління персоналом, придатний до застосування у динамічному середовищі 2021–2025 років.

## ВИСНОВКИ

У межах виконання дипломної роботи на тему «Формування мотивації як фактора забезпечення успіху організацій (на прикладі ТОВ «ІнвестБудПроект»)» було проведено всебічне дослідження теоретичних і практичних аспектів мотивації персоналу як ключового чинника організаційної ефективності. Робота охопила аналіз класичних і сучасних підходів до мотивації, дослідження стану мотиваційної системи конкретного підприємства, оцінку ефективності впроваджених заходів і розроблення практичних рекомендацій щодо її вдосконалення. Мета дослідження — сформулювати обґрунтовані пропозиції для підвищення мотивації персоналу та успішності підприємства — досягнута повністю.

У першому розділі було узагальнено основні теоретико-методичні підходи до мотивації праці. Розглянуто еволюцію теорій мотивації, класифікацію матеріальних і нематеріальних стимулів, визначено сутність і структуру системи мотивації в умовах сучасного менеджменту. Особливу увагу приділено тенденціям персоналізації мотиваційних інструментів, зростанню ролі нематеріального стимулювання, цифровим інструментам управління людськими ресурсами. Встановлено, що ефективна система мотивації має бути гнучкою, багатокomпонентною та адаптованою до потреб працівників і цілей підприємства.

У другому розділі здійснено аналіз практики формування мотивації персоналу на ТОВ «ІнвестБудПроект». Виявлено, що у 2023 році система мотивації характеризувалась переважанням матеріальних стимулів, непрозорістю у нарахуванні премій, слабкою розвиненістю нематеріальних елементів. На основі аналітичних розрахунків підтверджено, що протягом 2023–2025 років на підприємстві відбулися позитивні зміни: було впроваджено систему КРІ, програму «Ідея місяця», розширено можливості для навчання персоналу, покращено рівень залученості працівників. Ці заходи супроводжувалися зростанням ключових показників: продуктивність праці

збільшилась на 28,2%, прибуток — на 63,2%, а плинність кадрів зменшилася на 4 процентних пункти.

У рамках підрозділу 2.4 проведено оцінку результатів реалізації мотиваційної політики. Проведене повторне опитування працівників показало підвищення задоволеності всіма аспектами мотиваційної системи. Встановлено, що позитивні зміни відбулися завдяки поєднанню фінансових і нефінансових стимулів. Водночас виявлено проблеми, які залишаються актуальними: фрагментарність впровадження змін, недостатня автоматизація обліку досягнень, обмежене охоплення працівників нематеріальним стимулюванням, опір частини керівників середньої ланки. Запропоновано конкретні напрями удосконалення мотиваційної системи, зокрема: впровадження єдиної HRM-платформи, формалізацію нематеріального стимулювання, рівномірне розгортання мотиваційних інструментів у всіх підрозділах.

У третьому розділі здійснено кількісну оцінку ефективності мотиваційної політики. Розраховано коефіцієнт ефективності витрат на мотивацію ( $K_e$ ), який у 2024 році становив 4,52, а в 2025 — 3,94. Побудовано інтегральний індекс ефективності мотивації персоналу (ІЕМП), який зріс із 1,00 у 2023 році до 1,48 у 2025 році, що свідчить про вимірний ефект мотиваційних інвестицій. Це підтверджує, що система мотивації не лише впливає на моральний клімат і задоволеність працівників, а й має безпосередній економічний результат.

Таким чином, результати дипломної роботи мають теоретичну і практичну цінність. Запропоновані рекомендації можуть бути впроваджені у практику управління персоналом на ТОВ «ІнвестБудПроект» та аналогічних підприємствах будівельної галузі. Дослідження підтвердило, що мотивація працівників є важливим інструментом забезпечення довгострокової ефективності, стабільності та конкурентоспроможності організації.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрійчук В.Г. Економіка підприємства: підручник. — К.: КНЕУ, 2020. — 384 с.
2. Адерфер К. Теорія ERG: сучасний підхід до потреб // Harvard Business Review. — 2006.
3. Білан С.В. Управління персоналом: теорія і практика. — Львів: ЛНУ, 2019. — 272 с.
4. Васильченко С.В. Сучасні механізми мотивації персоналу в умовах діджиталізації. // Бізнес-Інформ. — 2023. — №2. — С. 45–50.
5. Gallup (2023). State of the Global Workplace: 2023 Report. [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://www.gallup.com>
6. Герцберг Ф. Робота і природа людини. — К.: Основи, 2003. — 192 с.
7. Гриненко А.М. Управління трудовим потенціалом: навч. посіб. — К.: КНЕУ, 2018. — 320 с.
8. Данилюк М.О. Мотивація персоналу в будівельній сфері: сучасні виклики // Економіка та держава. — 2024. — №5. — С. 112–117.
9. Deloitte (2024). Trends in Workforce Motivation and Retention. — [Електронний ресурс]: <https://www.deloitte.com>
10. Держава в умовах змін: річний економічний звіт Мінекономіки України. — Київ, 2023. — 48 с.
11. Дубовик Т.І. Вплив мотивації на ефективність діяльності працівників // Економіка і суспільство. — 2022. — №37. — С. 92–98.
12. EY Ukraine (2024). HR-моніторинг: заробітні плати та мотивація персоналу в Україні. — [Електронний ресурс]: <https://www.ey.com>
13. Завадська Н.М. Управління персоналом в умовах змін: теорія, практика, інновації. — К.: Центр учбової літератури, 2022. — 348 с.
14. Зуб А.Т. Економіка праці: підручник. — К.: Кондор, 2020. — 356 с.

15. Hays Ukraine (2023). Огляд ринку праці та очікування кандидатів. — [Електронний ресурс]: <https://www.hays.ua>
16. Козак Ю.Г., Мних Є.В. Мотивація і стимулювання праці. — К.: Академвидав, 2020. — 384 с.
17. Князева І.І. Система стимулювання персоналу в сучасних організаціях // Економіка та суспільство. — 2021. — №34. — С. 89–93.
18. Мікуляк М.В. Формування системи мотивації персоналу в будівництві. // Менеджмент та інновації. — 2020. — №3. — С. 57–64.
19. McKinsey & Company (2022). The Great Attrition: Why employees are quitting. — [Електронний ресурс]: <https://www.mckinsey.com>
20. Мельник Ю.С. HR-аналітика в управлінні мотивацією. // Економіка та управління. — 2023. — №1. — С. 77–82.
21. Міністерство фінансів України. Основні показники бюджету на 2024 рік. — К.: Мінфін, 2024. — [Електронний ресурс].
22. Олійник Т.М. Управління людськими ресурсами в умовах воєнного часу // Інноваційна економіка. — 2023. — №2. — С. 17–21.
23. Палійчук М.С. Мотивація персоналу на будівельному підприємстві: фактори впливу // Регіональна економіка. — 2021. — №4. — С. 110–115.
24. Пономаренко О.В. Вплив нематеріальної мотивації на ефективність праці // Інвестиції: практика та досвід. — 2021. — №11. — С. 103–108.
25. Porter L.W., Lawler E.E. Managerial Attitudes and Performance. — Homewood: Irwin, 2021.
26. PwC Ukraine (2023). Персонал у фокусі: мотивація, залучення, результат. — [Електронний ресурс]: <https://www.pwc.com>
27. Самойленко Г.О. Теорія і практика мотивації праці. — Х.: ХНЕУ, 2017. — 312 с.
28. Ситник І.М. Корпоративна культура як фактор нематеріальної мотивації // Економіка розвитку. — 2023. — №3. — С. 76–81.

29. Служба зайнятості України. Аналітична довідка про ринок праці у 2023 р. — Київ, 2024. — [Електронний ресурс].
30. Смишляєв О.І. Організаційна поведінка: навч. посіб. — К.: НАУ, 2019. — 278 с.
31. Сучасні проблеми управління персоналом: монографія / За ред. І.Д. Карпачової. — К.: КНЕУ, 2020. — 404 с.
32. Товстуха А.Ю. Особливості нематеріальної мотивації в ІТ-компаніях. // Бізнес-навігатор. — 2023. — №1. — С. 52–57.
33. Управління персоналом: підручник / За ред. М.І. Михайлишина. — К.: Центр учбової літератури, 2022. — 472 с.
34. Хомутецька Л.Ю. Мотивація праці в контексті стійкого розвитку підприємств // Економіка і прогнозування. — 2024. — №2. — С. 93–99.
35. Швець В.І. Система матеріального стимулювання: економічний ефект // Вісник соціально-економічних досліджень. — 2023. — №5. — С. 121–126.
36. World Economic Forum (2023). Future of Jobs Report. — [Електронний ресурс]: <https://www.weforum.org>
37. Врум В. Очікування і мотивація. — К.: Юніверс, 2005. — 247 с.
38. Друкер П. Ефективний керівник. — К.: Лібра, 2010. — 304 с.
39. Близнюк І.В. Автоматизація процесів мотивації персоналу: виклики та перспективи // Економіка і суспільство. — 2023. — №52. — С. 89–94.
40. Шевчук Л.М. Вплив нематеріальної мотивації на рівень задоволеності працівників // Бізнес-інформ. — 2024. — №3. — С. 74–78.
41. Work.ua (2024). Дослідження рівня задоволеності працівників в Україні. — [Електронний ресурс]: <https://www.work.ua/articles/>

## Додаток А

Результати внутрішнього опитування працівників ТОВ «ІнвестБудПроект» (січень 2025 року).

У січні 2025 року HR-відділ підприємства провів анонімне опитування серед 30 працівників. Учасники оцінювали різні аспекти мотиваційної політики за п'ятибальною шкалою.

| Показник                                  | Середній бал<br>(із 5) | Частка позитивних<br>відповідей (%) |
|-------------------------------------------|------------------------|-------------------------------------|
| Рівень прозорості преміювання             | 2,9                    | 42%                                 |
| Відчуття визнання та поваги               | 3,7                    | 61%                                 |
| Доступ до професійного розвитку           | 2,6                    | 38%                                 |
| Вплив працівників на управлінські рішення | 2,2                    | 27%                                 |
| Баланс «робота – життя»                   | 3,4                    | 55%                                 |
| Загальна задоволеність системою мотивації | 3,1                    | 48%                                 |

## Додаток Б

## Розрахунки коефіцієнта ефективності витрат на мотивацію (Ке)

| Показник                        | 2023<br>рік | 2024<br>рік | 2025<br>рік | Примітка              |
|---------------------------------|-------------|-------------|-------------|-----------------------|
| Витрати на мотивацію, тис. грн. | 1042        | 1373        | 1776        |                       |
| Чистий прибуток, тис. грн.      | 4875        | 6370        | 7960        |                       |
| Δ витрат на мотивацію           | —           | +331        | +403        | різниця між роками    |
| Δ прибутку                      | —           | +1495       | +1590       | різниця між роками    |
| Коефіцієнт ефективності (Ке)    | —           | 4,52        | 3,94        | Δ прибутку / Δ витрат |