

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

Факультет управління персоналом, соціології та психології

Кафедра соціоекономіки та управління персоналом

**ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА
ПРОГРАМА
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ**

Менеджмент персоналу

07 – Управління та адміністрування

СПЕЦІАЛЬНІСТЬ

073 – Менеджмент

Форма навчання: заочна

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему «Мотивація персоналу та її вплив на конкурентоспроможність
працівника»

здобувача Фурман Заріни Зоіршоівни

Науковий керівник: : к.т.н., доцент Рудакова С. Г.

(підпис)

**Робота допущена до захисту перед екзаменаційною
комісією з атестації здобувачів вищої освіти (ЕК)**

Завідувач кафедри соціоекономіки та
управління персоналом, доктор економічних
наук, професор Лопушняк Г.С.

(підпис)

Київ 2026

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

Факультет управління персоналом, соціології та психології

Кафедра соціоекономіки та управління персоналом

**ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА
ПРОГРАМА
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ**

Менеджмент персоналу

07 – Управління та адміністрування

СПЕЦІАЛЬНІСТЬ

073 – Менеджмент

ПОГОДЖЕНО

Керівник проектної групи (гарант)
освітньо-професійної програми

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ О.І. Кравчук

_____ Г.С. Лопушняк

«___» _____ 2025 р.

«___» _____ 2025 р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувачу вищої освіти

Фурман Заріні Зоіршохівні

Заочної форми навчання

на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи

**на тему: «Мотивація персоналу та її вплив на конкурентоспроможність
працівника»**

Тему затверджено наказом ректора Університету від «__» _____ 2025 р. №

**Кваліфікаційна бакалаврська робота виконується на матеріалах
ТОВ «ЛЕНТІ ПРО»**

План кваліфікаційної бакалаврської роботи

Розділ 1	ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТА ЇЇ ВПЛИВУ НА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПРАЦІВНИКА
(назва розділу)	
Розділ 2	АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ЛЕНТІ ПРО»
(назва розділу)	
Розділ 3	НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ЛЕНТІ ПРО»
(назва розділу)	
Об'єкт дослідження:	процес мотивації персоналу в системі управління підприємством
Предмет дослідження:	методи, інструменти та механізми формування і вдосконалення мотивації персоналу, що впливають на підвищення конкурентоспроможності працівника
Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи:	розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи мотивації персоналу на основі дослідження теоретичних засад і практичного досвіду їх застосування в діяльності ТОВ «ЛЕНТІ ПРО».

Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:

У розділі 1	– дослідити сутність мотивації персоналу в системі управління підприємством; – охарактеризувати інструменти мотивації персоналу на підприємстві; – визначити вплив системи мотивації на конкурентоспроможність працівника;
У розділі 2	– надати загальну характеристику діяльності підприємства та організаційну структуру управління персоналом; – провести аналіз чинної системи мотивації персоналу підприємства; – здійснити оцінювання впливу мотиваційних механізмів на рівень конкурентоспроможності персоналу підприємства;
У розділі 3	– запропонувати напрями вдосконалення мотиваційних інструментів для підвищення ефективності праці; – виділити можливості формування корпоративної програми розвитку конкурентоспроможності працівників.

Завдання підготував
науковий керівник

(підпис)

Рудакова С. Г.
(ініціали, прізвище)
«19» жовтня 2025 р.

Завдання одержав студент

(підпис)

Фурман З. З.
(ініціали, прізвище)
«19» жовтня 2025 р.

Реферат

Кваліфікаційна бакалаврська робота містить 64 сторінки, 10 таблиць, 12 рисунків, список використаних джерел з 31 найменування, додатки.

«Мотивація персоналу та її вплив на конкурентоспроможність працівника»

Об'єктом дослідження є процес мотивації персоналу в системі управління підприємством.

Предметом дослідження є методи, інструменти та механізми формування і вдосконалення мотивації персоналу, що впливають на підвищення конкурентоспроможності працівника.

Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи – розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи мотивації персоналу на основі дослідження теоретичних засад і практичного досвіду їх застосування в діяльності ТОВ «ЛЕНТІ ПРО».

Відповідно до поставленої мети виконано такі *завдання*:

- дослідити сутність мотивації персоналу в системі управління підприємством;
- охарактеризувати інструменти мотивації персоналу на підприємстві;
- визначити підходи до оцінювання впливу мотивації на конкурентоспроможність працівника;
- надати загальну характеристику діяльності підприємства та організаційну структуру управління персоналом;
- провести аналіз чинної системи мотивації персоналу підприємства;
- здійснити оцінювання впливу мотиваційних механізмів на рівень конкурентоспроможності персоналу підприємства;
- запропонувати програму заходів щодо вдосконалення мотиваційних інструментів для підвищення ефективності праці;
- провести оцінювання ефективності запропонованих заходів.

Методи дослідження. У роботі застосовано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів. Методи аналізу та синтезу використано під час дослідження теоретичних концепцій та інструментів мотивації персоналу. Порівняльний метод застосовано при зіставленні динаміки фінансових і кадрових показників ТОВ «ЛЕНТІ ПРО» за 2022-2025 роки. Статистичні методи – при обчисленні темпів приросту, структурних часток і коефіцієнтів руху персоналу.

Практична значення отриманих результатів визначається тим, що розроблена програма вдосконалення системи мотивації персоналу, бюджетна оцінка заходів та прогнольні значення показників ефективності можуть бути безпосередньо впроваджені у діяльність ТОВ «ЛЕНТІ ПРО». Окремі висновки роботи є прийнятними для використання іншими підприємствами оптичної галузі та суміжних секторів торгівлі й виробництва продукції медичного призначення.

Рік виконання кваліфікаційної бакалаврської роботи 2026.

Рік захисту роботи 2026.

Ключові слова: мотивація персоналу, конкурентоспроможність працівника, система стимулювання, продуктивність праці, задоволеність роботою, професійна ефективність

Keywords: employee motivation, employee competitiveness, incentive system, labor productivity, job satisfaction, professional efficiency

В і д г у к
про кваліфікаційну бакалаврську роботу здобувача
факультету управління персоналом, соціології та психології
освітньо-професійної програми
«Менеджмент персоналу»

Фурман Заріни Зоіршохівни
на тему «Мотивація персоналу та її вплив на конкурентоспроможність працівника»

1. *Актуальність теми.* Актуальність теми кваліфікаційної бакалаврської роботи зумовлена зростанням ролі людського капіталу в забезпеченні конкурентоспроможності підприємств в умовах нестабільного економічного середовища, посилення конкуренції на ринку праці та необхідності підвищення ефективності діяльності персоналу. У сучасних умовах саме мотивація працівників виступає одним із ключових чинників підвищення продуктивності праці, професійної залученості, лояльності та здатності персоналу адаптуватися до змін.

2. *Позитивні риси кваліфікаційної бакалаврської роботи.* Позитивним аспектом роботи є ґрунтовне опрацювання теоретичних засад мотивації персоналу, узагальнення наукових підходів та систематизація сучасних концепцій управління персоналом. Суттєвою перевагою є наявність практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи мотивації персоналу, які мають прикладний характер та можуть бути використані у діяльності підприємства.

3. *Наявність самостійних розробок автора.* Самостійні розробки автора полягають у комплексному дослідженні системи мотивації персоналу підприємства та розробленні практичних рекомендацій щодо її вдосконалення з урахуванням сучасних умов функціонування бізнесу. У роботі автором узагальнено та систематизовано наукові підходи до трактування сутності мотивації персоналу, запропоновано власне визначення поняття мотивації персоналу та уточнено функції мотивації в системі управління підприємством. Проведено аналіз чинної системи мотивації персоналу ТОВ «ЛЕНТІ ПРО», здійснено оцінювання впливу мотиваційних механізмів на конкурентоспроможність працівників, визначено ключові проблеми та напрями вдосконалення мотиваційної політики підприємства.

4. *Цінність теоретичних висновків та практичних рекомендацій.* Цінність теоретичних висновків полягає у поглибленні наукових підходів до дослідження мотивації персоналу та її впливу на конкурентоспроможність працівника. У роботі систематизовано сучасні теоретичні підходи до трактування сутності мотивації, узагальнено функції та інструменти мотиваційного впливу, обґрунтовано взаємозв'язок між рівнем мотивації персоналу та результативністю діяльності підприємства. Практична цінність роботи визначається розробленням конкретних рекомендацій щодо вдосконалення системи мотивації персоналу ТОВ «ЛЕНТІ ПРО». Запропоновані заходи спрямовані на підвищення ефективності використання кадрового потенціалу, посилення матеріальної та нематеріальної мотивації працівників, зростання рівня їх професійної залученості та конкурентоспроможності.

5. *Наявність недоліків.* Проведений аналіз відповідає в цілому вирішенню поставлених завдань, дозволяє провести необхідну діагностику досліджуваної проблеми, використовується адекватний інструментарій, є окремі недоліки в опрацюванні отриманих результатів. Текст оформлено із дотриманням вимог, наявні незначні порушення.

6. *Загальна оцінка кваліфікаційної бакалаврської роботи та її допущення до захисту перед ЕК.* Кваліфікаційна бакалаврська робота Фурман Заріни Зоіршохівни на тему «Мотивація персоналу та її вплив на конкурентоспроможність працівника» може бути допущена до захисту.

Науковий керівник:

доцент кафедри соціоекономіки та

управління персоналом, доцент, к.т.н.

С. Г. Рудакова

«15» травня 2026 р.

Рецензія

На кваліфікаційну бакалаврську роботу
здобувача вищої освіти
Фурман Заріни Зоіршохівни

Тема: «Мотивація персоналу та її вплив на конкурентоспроможність працівника»

Актуальність теми кваліфікаційної бакалаврської роботи, доцільність її розроблення: Тема кваліфікаційної бакалаврської роботи є актуальною в сучасних умовах розвитку економіки та ринку праці, оскільки ефективна система мотивації персоналу відіграє важливу роль у підвищенні продуктивності праці, професійного розвитку працівників та їх конкурентоспроможності. Дослідження мотиваційних механізмів є важливим для вдосконалення системи управління персоналом і забезпечення стабільного розвитку підприємств та організацій.

Якість проведеного дослідження: Кваліфікаційна бакалаврська робота виконана на належному науково-теоретичному рівні. Автором опрацьовано достатню кількість наукових джерел, проведено аналіз сучасних підходів до мотивації персоналу, розглянуто чинники, що впливають на конкурентоспроможність працівника. Матеріал викладено логічно, послідовно та аргументовано, висновки відповідають поставленим завданням дослідження.

Позитивні риси кваліфікаційної бакалаврської роботи: Позитивною стороною роботи є комплексний підхід до дослідження проблематики мотивації персоналу, належний рівень теоретичного аналізу, використання сучасних наукових джерел та практична спрямованість запропонованих рекомендацій. Робота відзначається чіткою структурою, логічністю викладення матеріалу та обґрунтованістю висновків.

Зауваження: До роботи суттєвих зауважень немає.

Практична значимість висновків і рекомендацій: Практична значимість роботи полягає у можливості застосування запропонованих рекомендацій щодо вдосконалення системи мотивації персоналу для підвищення ефективності праці, професійної активності працівників та зміцнення їх конкурентоспроможності на ринку праці. Отримані результати можуть бути використані в діяльності підприємств, організацій та установ при формуванні кадрової політики.

Начальник відділу кадрів ТОВ «ЛЕНТІ ПРО»



В.О Майстер

27.05.2026

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТА ЇЇ ВПЛИВУ НА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПРАЦІВНИКА	6
1.1 Сутність мотивації персоналу в системі управління підприємством.....	6
1.2 Інструменти мотивації персоналу на підприємстві.....	12
1.3 Підходи до оцінювання впливу мотивації на конкурентоспроможність працівника.....	17
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ЛЕНТІ ПРО».....	22
2.1 Загальна характеристика діяльності підприємства та організаційна структура управління персоналом.....	22
2.2 Аналіз чинної системи мотивації персоналу підприємства.....	29
2.3 Оцінювання впливу мотиваційних механізмів на рівень конкурентоспроможності персоналу підприємства	36
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ЛЕНТІ ПРО».....	44
3.1 Програма заходів щодо вдосконалення мотиваційних інструментів для підвищення ефективності праці.....	44
3.2 Оцінювання ефективності запропонованих заходів.....	50
ВИСНОВКИ.....	56
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	58
ДОДАТКИ.....	65

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах воєнного стану, структурних трансформацій ринку праці та посилення конкуренції за кваліфіковані кадри мотивація персоналу набуває стратегічного значення для забезпечення стійкості й розвитку вітчизняних підприємств. Здатність компанії формувати дієві мотиваційні механізми безпосередньо визначає рівень продуктивності праці, лояльності працівників та конкурентоспроможності підприємства загалом. Це зумовлює необхідність комплексного дослідження системи мотивації персоналу на прикладі конкретного підприємства для вироблення практично придатних рекомендацій щодо її вдосконалення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні засади мотивації персоналу закладено у фундаментальних працях Колота А. М. та Цимбалюк С. О. у яких систематизовано концептуальні підходи до формування мотиваційних систем та компенсаційної політики та підприємстві. Інструментальний аспект мотивації досліджують Кравчук І. О., Вонберг Т. В. та Гудков А. О., Бондар Т. В. та Краснонос А. С., а проблематику мотивації персоналу в умовах воєнного стану –Ткаченко В. В., Чайка І. П. та Хурса О. В. Взаємозв'язок між мотивацією та конкурентоспроможністю персоналу розглядає Махсма М. Б., а галузеву специфіку мотиваційної політики – Костюк К. О. та Шарий В. І. Попри значний обсяг напрацювань, недостатньо дослідженими залишаються питання оцінювання впливу мотиваційних механізмів на рівень конкурентоспроможності персоналу конкретного підприємства, а також розроблення практичних програм вдосконалення мотиваційних інструментів.

Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи – розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи мотивації персоналу на основі дослідження теоретичних засад і практичного досвіду їх застосування в діяльності ТОВ «ЛЕНТІ ПРО».

Завдання кваліфікаційної бакалаврської роботи:

- дослідити сутність мотивації персоналу в системі управління підприємством;
- охарактеризувати інструменти мотивації персоналу на підприємстві;
- визначити підходи до оцінювання впливу мотивації на конкурентоспроможність працівника;
- надати загальну характеристику діяльності підприємства та організаційну структуру управління персоналом;
- провести аналіз чинної системи мотивації персоналу підприємства;
- здійснити оцінювання впливу мотиваційних механізмів на рівень конкурентоспроможності персоналу підприємства;
- запропонувати програму заходів щодо вдосконалення мотиваційних інструментів для підвищення ефективності праці;
- провести оцінювання ефективності запропонованих заходів.

Об'єкт дослідження – процес мотивації персоналу в системі управління підприємством.

Предмет дослідження – методи, інструменти та механізми формування і вдосконалення мотивації персоналу, що впливають на підвищення конкурентоспроможності працівника.

Методи дослідження. У роботі застосовано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів. Методи аналізу та синтезу використано під час дослідження теоретичних концепцій та інструментів мотивації персоналу. Порівняльний метод застосовано при зіставленні динаміки фінансових і кадрових показників ТОВ «ЛЕНТІ ПРО» за 2022-2025 роки. Статистичні методи – при обчисленні темпів приросту, структурних часток і коефіцієнтів руху персоналу. Метод коефіцієнтного аналізу використано для оцінювання продуктивності праці та рентабельності витрат на оплату праці. Графічний метод застосовано для наочного відображення динамічних рядів показників. Сценарний аналіз використано при прогнозуванні ефективності запропонованих заходів в умовах різних варіантів розвитку ситуації. Абстрактно-логічний метод застосовано при формулюванні висновків і теоретичних узагальнень.

Теоретична та практична значущість роботи. Теоретична значущість полягає в систематизації підходів до оцінювання впливу мотивації на конкурентоспроможність персоналу, що поглиблює наукові уявлення про взаємозв'язок між кадровою політикою та результативністю діяльності підприємства. Практична значущість визначається тим, що розроблена програма вдосконалення системи мотивації персоналу, бюджетна оцінка заходів та прогностичні значення показників ефективності можуть бути безпосередньо впроваджені у діяльність ТОВ «ЛЕНТІ ПРО». Окремі висновки роботи є прийнятними для використання іншими підприємствами оптичної галузі та суміжних секторів торгівлі й виробництва продукції медичного призначення.

Наукова новизна роботи полягає в удосконаленні понятійного апарату управління мотивацією персоналу шляхом систематизації та авторської інтерпретації інструментів мотиваційного впливу в контексті забезпечення конкурентоспроможності трудових ресурсів підприємства. Практичним внеском є розроблення комплексної програми заходів щодо вдосконалення системи мотивації персоналу ТОВ «ЛЕНТІ ПРО», яка поєднує реструктуризацію матеріального стимулювання збутового персоналу, КРІ-орієнтоване нематеріальне визнання та розширення програм професійного розвитку з урахуванням галузевої специфіки оптичного ринку.

Характер виконання роботи. Кваліфікаційна бакалаврська робота виконана за ініціативою автора.

Інформаційна база дослідження охоплює підручники та монографії з теорії мотивації персоналу, статті у фахових наукових виданнях і збірниках матеріалів конференцій, фінансову звітність ТОВ «ЛЕНТІ ПРО» за 2022-2025 роки, звіт про управління підприємства, матеріали офіційного сайту ТОВ «ЛЕНТІ ПРО», а також аналітичні матеріали відкритих реєстрів і баз даних.

Структура роботи. Кваліфікаційна бакалаврська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТА ЇЇ ВПЛИВУ НА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПРАЦІВНИКА

1.1 Сутність мотивації персоналу в системі управління підприємством

Слово «мотивація» походить від латинського *movere* – «рухати», «спонукати до дії». Через французьке *la motivation* та німецьке *die motivation* воно увійшло в науковий обіг для позначення внутрішніх і зовнішніх спонукань, що зумовлюють поведінку людини.

Аналіз підходів до трактування поняття «мотивація персоналу», запропонованих у науковій літературі, дозволяє виокремити низку ключових аспектів, що формують сучасне розуміння цього явища (табл.1.1).

Таблиця 1.1 – Визначення поняття «мотивація» в науковій літературі

Автор	Визначення	Ключовий аспект
1	2	3
Григоренко О. П.	Мотивація персоналу – це той чинник, який спонукає персонал працювати з більшою самовіддачею і зосереджуватися на результатах виконаної роботи [1, с. 355].	Орієнтація на результат і підвищення віддачі працівників.
Тимченко О. І.	Мотивація персоналу – це цілеспрямоване спонукання працівника до праці шляхом постійного впливу на його потреби, інтереси та цілі за допомогою як внутрішніх, так і зовнішніх факторів для досягнення бажаної мети (зростання продуктивності, підвищення якості, зменшення плинності кадрів, покращення соціально-психологічного клімату в колективі тощо) [2].	Вплив на потреби та цілі для підвищення ефективності.
Пустовіт О. Г., Басюк Є. В.	Мотивація персоналу – це процес спонукання працівників до праці, який передбачає використання мотивів поведінки людини для задоволення своїх потреб через трудову діяльність [3, с. 51].	Процес задоволення потреб через працю.
Семенчук Т. Б., Гусак О. А.	Мотивація персоналу – це злагоджена система всередині підприємства, що спрямована на створення матеріальних та нематеріальних умов та стимулів для якнайкращого виконання працівників своїх обов’язків [4, с. 16].	Системний підхід та поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів.

Продовження таблиці 1.1

1	2	3
Брєєва Є. М.	Мотивація персоналу – це створення сприятливих умов і стимулів, які спонукають персонал працювати з більшою самовіддачею, з націленістю на якість і результат [5, с. 70].	Формування умов для якісної та результативної праці.
Колот А. М.	Мотивація персоналу – це сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності, визначають поведінку, форми діяльності, надають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення особистих цілей і цілей організації [6, с. 16].	Внутрішні та зовнішні рушійні сили діяльності.
Кравчук І. О., Головінов В. О.	Системний ефект взаємодії людей і управлінських ролей, прийнятих у організації правил, реальних процесів роботи з результативністю та розвитком, цифрових засобів підтримки цих процесів, а також цінностей і норм, які визначають відчуття сенсу, довіри та справедливості [7, с. 374].	Системна взаємодія організаційних, технологічних і ціннісних чинників як основа мотиваційного середовища.

Джерело: розроблено автором на основі [1-7]

У визначенні Григоренка О. П. мотивація розглядається як чинник, що спонукає персонал працювати з більшою самовіддачею та орієнтацією на результат, що акцентує увагу на результативному вимірі трудової діяльності [1, с. 355]. Подібна орієнтація простежується і в трактуванні Брєєвої Є. М., яка підкреслює створення умов і стимулів для забезпечення якісної та ефективної праці [5, с. 70]. Отже, одним із домінантних аспектів є спрямованість мотивації на підвищення продуктивності та досягнення конкретних організаційних результатів.

У працях Тимченко О. І. мотивація трактується як цілеспрямований вплив на потреби, інтереси та цілі працівників із використанням внутрішніх і зовнішніх чинників, що дозволяє акцентувати увагу на управлінському характері цього процесу [2]. Аналогічний підхід простежується у визначенні Колота А. М., який розглядає мотивацію як сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, що визначають поведінку людини та її спрямованість на досягнення особистих і організаційних цілей [6, с. 16]. Таким чином, у наукових джерелах чітко простежується подвійна природа мотивації як поєднання індивідуальних спонукань і керованих впливів з боку підприємства.

Окрему увагу слід приділити процесуальному аспекту мотивації. Зокрема, Пустовіт О. Г. і Басюк Є. В. визначають її як процес спонукання працівників до праці з урахуванням мотивів поведінки для задоволення потреб через трудову діяльність, що підкреслює динамічність та безперервність цього явища [3, с. 51]. У свою чергу, Семенчук Т. Б. і Гусак О. А. акцентують на системності мотивації як злагодженій внутрішній системі підприємства, що передбачає формування матеріальних і нематеріальних умов та стимулів [4, с. 16]. Це дає підстави розглядати мотивацію не лише як психологічний феномен, а як складову загальної системи управління, інтегровану в організаційну структуру. Найбільш широким у цьому контексті є підхід Кравчук І. О. і Головінова В. О., які трактують мотивацію як системний ефект взаємодії людей, управлінських ролей, організаційних правил, реальних робочих процесів, цифрових інструментів, а також цінностей і норм, що формують відчуття сенсу, довіри та справедливості [7, с. 374]. Таке розуміння виходить за межі традиційних стимул-реакційних моделей і відображає сучасну тенденцію до інтеграції мотивації в широкий організаційний та культурний контекст підприємства.

Узагальнення наведених визначень свідчить про те, що мотивація персоналу поєднує такі ключові характеристики, як орієнтація на результат, вплив на потреби та інтереси працівників, поєднання внутрішніх і зовнішніх чинників, процесуальність і системність. На основі цього доцільно сформулювати таке визначення: мотивація персоналу – це системно організований і безперервний процес формування та використання внутрішніх і зовнішніх спонукальних чинників, спрямований на узгодження особистих інтересів працівників із цілями підприємства в умовах воєнного стану та цифрової трансформації економіки для забезпечення ефективної, результативної та адаптивної діяльності. Запропоноване визначення є доцільним, оскільки воно інтегрує основні концептуальні положення, відображені у наведених визначеннях, і забезпечує комплексне бачення мотивації як елементу системи управління підприємством, актуалізованого викликами сучасного середовища функціонування вітчизняного бізнесу.

Попри часте ототожнення у науковій літературі, поняття «мотивація» та «стимулювання» є різними за своєю природою. Зокрема, мотивація є внутрішнім психологічним процесом формування спонукань до праці, тоді як стимулювання – це зовнішній управлінський вплив на поведінку працівника через систему заохочень і санкцій. Таким чином, стимулювання виступає лише інструментом активізації мотивації, оскільки зовнішні стимули можуть не формувати стійкої внутрішньої зацікавленості працівника у результатах праці за відсутності відповідності його особистим цінностям і потребам.

Узагальнення наукових підходів до визначення функцій мотивації дозволяє розглядати її як багатовимірний механізм впливу на трудову поведінку персоналу. Зокрема, Козинець А. О. виокремлює спонукальну, змістоутворюючу та організаційну функції мотивації [8, с. 170]. У такому підході спонукальна функція пов'язується із формуванням зовнішнього імпульсу до розвитку й активізації діяльності, що підкреслює роль мотивації як джерела динаміки трудових процесів. Змістоутворююча функція акцентує увагу на наданні діяльності особистісного значення, що сприяє внутрішній постановці цілей і підвищує усвідомленість професійної поведінки. Організаційна функція відображає спрямування мотивів особистості на досягнення визначених цілей, забезпечуючи впорядкованість і узгодженість дій працівників у межах підприємства.

Крохмаль І. М. доповнює цей перелік, виокремлюючи спонукальну, організаційну, регуляторну та корегувальну функції [9, с. 30]. Наявність регуляторної функції підкреслює здатність мотивації впливати на інтенсивність і характер трудової поведінки, забезпечуючи її відповідність встановленим нормам і очікуванням. Корегувальна функція відображає можливість адаптації мотиваційного механізму до змін внутрішнього та зовнішнього середовища, що є особливо важливим в умовах нестабільності та трансформацій.

Узагальнюючи зазначені підходи, доцільно запропонувати власне бачення функцій мотивації персоналу як цілісної системи взаємопов'язаних впливів (рис.1.1).

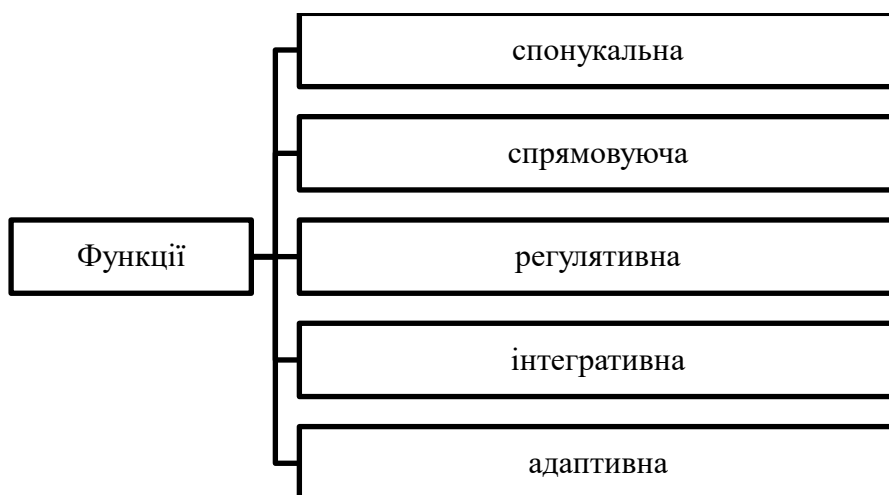


Рисунок 1.1 – Функції мотивації в системі управління підприємством

Джерело: розроблено автором на основі [8, 9]

На нашу думку, мотивація виконує:

- спонукальну функцію, забезпечуючи активізацію трудової діяльності;
- спрямовуючу функцію, яка визначає орієнтацію зусиль на досягнення стратегічних і тактичних цілей;
- регулятивну функцію, що підтримує відповідність поведінки встановленим стандартам;
- інтегративну функцію, спрямовану на узгодження особистих і організаційних інтересів;
- адаптивну функцію, яка забезпечує гнучке реагування на зміни середовища.

Такий підхід дозволяє поєднати процесуальний і системний виміри мотивації та відобразити її роль як інструмента стратегічного управління персоналом.

Розглядаючи сутнісні характеристики мотивації персоналу, Гірняк К. М. і Тарасович Л. В. наголошують на необхідності індивідуального підходу, поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, залученості працівників у процеси управління, а також забезпечення прозорості та довіри [10]. Індивідуальний підхід свідчить про врахування особистісних потреб, цінностей і професійних орієнтацій працівників, що підвищує релевантність мотиваційних заходів. Поєднання різних

видів стимулів підкреслює комплексність впливу та необхідність балансу між економічними й соціально-психологічними чинниками. Залученість у процеси управління сприяє формуванню відповідальності та підвищенню рівня внутрішньої мотивації, тоді як прозорість і довіра створюють сприятливе організаційне середовище, що підсилює ефективність мотиваційної системи.

Особливої ваги мотивація набуває в контексті утримання персоналу та забезпечення організаційної стійкості підприємства. Данилевич Н. С., Поплавська О. М. і Пузиревська Ю. О. наголошують, що відсутність мотивації, як правило, призводить до втрати підприємством цінних працівників і в критичних випадках може спричинити припинення його діяльності [11, с. 56]. Це засвідчує, що мотивація є не лише інструментом підвищення продуктивності, а й необхідною умовою самого існування організації, що визначає її стратегічне значення в системі управління персоналом.

У контексті принципів ефективної мотивації Ткаченко В. В. визначає засади, наведені на рис.1.2.



Рисунок 1.2 – Принципи ефективної мотивації

Джерело: розроблено автором на основі [12]

Пропорційність до зусиль забезпечує справедливість винагороди, що є важливим чинником підтримання довіри до управлінських рішень. Різноманітність дозволяє враховувати багатоманітність потреб персоналу, тоді як психологічна дистанція відображає необхідність оптимального співвідношення між зусиллями та винагородою. Правильна спрямованість пов'язана з орієнтацією мотиваційних заходів на стратегічні цілі підприємства. Простота і прозорість сприяють зрозумілості правил і підвищують рівень прийняття мотиваційної системи працівниками. Інтерналізація цілей організації передбачає їх внутрішнє прийняття персоналом, що формує довгострокову відданість. Обмежена доступність підкреслює значущість винагороди та її стимулюючий характер.

Таким чином, мотивація персоналу в системі управління підприємством постає як складне та багатовимірне явище, що поєднує внутрішні спонукальні чинники працівника із цілеспрямованими управлінськими впливами. Її сутність розкривається через орієнтацію на досягнення результатів діяльності, узгодження особистих і організаційних інтересів та забезпечення належного рівня трудової активності. Виконуючи спонукальну, організаційну, регулятивну та інші функції, мотивація формує спрямованість і інтенсивність професійної поведінки. Системність і процесуальний характер мотивації зумовлюють необхідність постійного вдосконалення відповідних управлінських механізмів.

1.2 Інструменти мотивації персоналу на підприємстві

Ефективне управління персоналом неможливе без застосування дієвих інструментів мотивації, що забезпечують активізацію трудової діяльності працівників. У сучасних умовах господарювання підприємства змушені постійно вдосконалювати підходи до мотивації персоналу з метою підвищення його продуктивності та залученості. Саме тому дослідження інструментів мотивації набуває особливої актуальності в системі управління підприємством.

Як зазначають Бондар Т. В. і Краснонос А. С., на сьогодні поширені два основні підходи до мотивації (табл.1.2).

Таблиця 1.2 – Основні підходи до мотивації

Критерій порівняння	Змістовні теорії мотивації	Процесуальні теорії мотивації
Основна ідея	Визначають, що саме спонукає людину до діяльності	Пояснюють, як саме відбувається процес мотивації
Об'єкт уваги	Потреби, мотиви, внутрішні чинники	Механізм прийняття рішень, очікування, оцінка результатів
Фокус дослідження	Внутрішні потреби особистості та умови праці	Поведінка людини в процесі досягнення цілей
Пояснення поведінки	Людина діє для задоволення певних потреб	Людина аналізує зусилля, винагороду та ймовірність успіху
Приклад запитання	Які потреби мотивують працівника?	Як працівник обирає певну модель поведінки?
Представники	А. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. МакКлелланд	В. Врум, С. Адамс, Л. Портер, Е. Лоулер

Джерело: розроблено автором на основі [13]

Змістовні теорії зосереджують увагу на виявленні внутрішніх чинників, що спонукають особу до певної поведінки, акцентуючи значення потреб, інтересів і цінностей у формуванні трудової активності. Натомість процесуальні теорії аналізують сам механізм мотивації, розкриваючи, яким чином відбувається вибір поведінкових стратегій і як працівник оцінює результати своєї діяльності. Такий поділ дозволяє комплексно осмислити інструментарій мотиваційного впливу, поєднуючи врахування внутрішніх спонукань із управлінськими засобами регулювання поведінки. У результаті підприємство отримує можливість формувати цілісну систему мотивації, що відповідає як індивідуальним особливостям персоналу, так і стратегічним цілям розвитку організації.

У науковій літературі інструменти та способи мотивації персоналу розглядаються як ключові складові системи управління підприємством, що забезпечують активізацію трудової поведінки та досягнення стратегічних цілей організації. Костюк К. О. і Шарий В. І. виокремлюють такі основні способи мотивації, як:

- фінансова мотивація;
- нематеріальна мотивація;

- створення комфортних умов праці;
- забезпечення можливостей для розвитку [14].

Такий підхід відображає комплексний характер мотиваційної політики, яка має охоплювати як економічні стимули, так і соціально-психологічні чинники, а також організаційні умови праці. Узгодженість зазначених елементів дозволяє формувати сприятливе середовище для реалізації потенціалу працівників.

Подібну класифікацію підтримують Чайка І. П. і Хурса О. В., які серед основних способів мотивації виділяють грошову матеріальну мотивацію [15, с. 402]. Під грошовою матеріальною мотивацією варто розуміти систему стимулювання працівників за допомогою фінансових винагород. Вона передбачає виплату заробітної плати, премій, надбавок та інших грошових заохочень за результати праці. Такий вид мотивації спрямований на підвищення продуктивності, якості роботи та відповідальності персоналу. Розмір винагороди зазвичай залежить від досягнутих показників, складності завдань і внеску працівника в діяльність організації. Грошова матеріальна мотивація є одним із найпоширеніших і найефективніших способів впливу на трудову поведінку. Матеріальне заохочення, за твердженням Вонберг Т. В. і Гудкова А. О., є найбільш зрозумілим і відкритим видом мотивації, оскільки воно задовольняє базові економічні потреби працівників та сприяє підвищенню їхнього рівня життя й економічної безпеки [16, с. 98]. Такий підхід підкреслює безпосередній зв'язок між рівнем матеріальної винагороди та ступенем трудової активності персоналу. Матеріальні грошові стимули формують відчуття стабільності, передбачуваності та справедливості, що позитивно впливає на лояльність і результативність працівників.

Разом із тим у сучасних умовах мотиваційна політика не обмежується лише грошовими виплатами. Негрошова матеріальна мотивація, або умовно-матеріальна, як зазначають Ковальчук В. Г. та Лавришина В. Г., передбачає надання працівникам додаткових благ, що мають економічну цінність, але не виражаються безпосередньо у грошовій формі [17, с. 81]. Негрошова матеріальна мотивація – це система стимулювання працівників за допомогою матеріальних

благ, які не мають форми прямої грошової виплати. Вона передбачає надання соціальних пільг, медичного страхування, оплати навчання, харчування або транспортних витрат. До таких стимулів також належать подарунки, путівки на відпочинок чи забезпечення комфортних умов праці. Цей вид мотивації сприяє підвищенню лояльності працівників та їх задоволеності роботою. Негрошова матеріальна мотивація доповнює грошові стимули та допомагає формувати позитивний соціальний клімат у колективі. Такий підхід розширює можливості підприємства щодо впливу на задоволення потреб персоналу та дозволяє варіювати стимули залежно від специфіки діяльності.

Важливу роль у структурі мотиваційних інструментів відіграє нематеріальна мотивація. Вонберг Т. В. і Штільгойз О. підкреслюють, що вона створює оптимальні умови для задоволення вищих потреб працівників, пов'язаних із визнанням, спілкуванням, саморозвитком і творчою реалізацією [18, с. 461]. Нематеріальна мотивація – це система заохочення працівників, яка не пов'язана з матеріальними благами або фінансовими винагородами. Вона ґрунтується на задоволенні соціальних, психологічних і професійних потреб особистості. До її складових належать визнання досягнень, кар'єрне зростання, можливість самореалізації та участі в прийнятті рішень. Важливу роль відіграють сприятливий морально-психологічний клімат і підтримка з боку керівництва. При цьому Цимбалюк С. О. звертає увагу на принципову особливість нематеріальних компенсацій, зякої їх цінність для персоналу не визначається і не вичерпується грошовим чи матеріальним негрошовим еквівалентом, а тому вони не можуть розглядатися як дохід найманого працівника у традиційному розумінні [19, с. 200]. Такий підхід акцентує увагу на значенні соціально-психологічних чинників, які формують внутрішню зацікавленість у праці та сприяють довгостроковій відданості організації. Власенко Т. А. і Степаненко С. В. зазначають, що більш ефективним є побудова системи мотивації на матеріальній складовій із додатковим застосуванням нематеріальних стимулів ситуативно або тимчасово [20, с. 76]. Ця позиція відображає прагматичний підхід до формування мотиваційної системи, у якій економічні чинники залишаються базовими.

Додаткового виміру набуває класифікація способів мотивації, запропонована Теплюк М. А. та Андрікевич В., які виокремлюють позитивну і негативну, внутрішню та зовнішню мотивацію [21, с. 16]. Такий поділ дозволяє розглядати мотиваційний механізм із позиції характеру впливу на поведінку працівника. Позитивна мотивація пов'язана зі стимулюванням через заохочення, тоді як негативна ґрунтується на застосуванні обмежень. Внутрішня мотивація формується під впливом особистісних цінностей і переконань, а зовнішня зумовлюється умовами та стимулами, створеними підприємством. У цьому контексті Прохоровська С. А. також виокремлює матеріальну та нематеріальну мотивацію, а поряд із ними – штрафи і покарання [22, с. 47], що свідчить про наявність у практиці управління як стимулюючих, так і стримувальних інструментів впливу.

Загалом аналіз наукових підходів дає змогу зробити висновок про багатокомпонентність системи мотивації персоналу. Матеріальні стимули забезпечують задоволення базових економічних потреб і формують основу мотиваційної політики. Нематеріальні інструменти сприяють задоволенню потреб вищого рівня, формують позитивний соціально-психологічний клімат і підвищують рівень залученості персоналу. Негативні заходи, зокрема штрафи та покарання, виконують регулятивну функцію, однак їх застосування потребує обґрунтованості та дотримання принципу справедливості. Поєднання різних форм мотивації дозволяє підприємству адаптувати систему стимулювання до індивідуальних особливостей працівників і специфіки виробничих процесів. Разом з тим, Махсма М. Б. наголошує, що вибір мотиваційних заходів значною мірою залежить від виробничої спеціалізації підприємства, його територіального розміщення, особливостей функціонування та фінансових можливостей [23, с. 172]. Це свідчить про контекстуальний характер мотиваційної політики, яка не може бути універсальною для всіх суб'єктів господарювання. Ефективність інструментів мотивації визначається їх відповідністю стратегічним цілям організації, кадровому потенціалу та економічним ресурсам.

На основі аналізу наукових підходів вітчизняних дослідників систематизовано основні інструменти мотивації персоналу підприємства. Узагальнення наявних класифікацій дозволило виокремити чотири ключові групи мотиваційних інструментів: матеріальні грошові, матеріальні негрошові (умовно-матеріальні), нематеріальні та негативні (регулятивні). Кожна із зазначених груп виконує специфічну функцію в системі стимулювання трудової поведінки і спрямована на задоволення відповідних потреб персоналу – від базових економічних до соціально-психологічних і потреб у самореалізації. Деталізований перелік інструментів мотивації наведено в табл.А.1 додатку А.

Таким чином, інструменти мотивації персоналу на підприємстві формують цілісну систему впливу на трудову поведінку працівників і безпосередньо визначають рівень їхньої результативності. Матеріальні стимули забезпечують задоволення базових економічних потреб та створюють основу стабільності й передбачуваності трудових відносин. Нематеріальні засоби підсилюють внутрішню зацікавленість у праці, сприяють професійному зростанню та формуванню лояльності до організації. Поєднання позитивних і регулятивних механізмів дозволяє підтримувати необхідний баланс між заохоченням і контролем.

1.3 Підходи до оцінювання впливу мотивації на конкурентоспроможність працівника

Оцінювання впливу мотивації на конкурентоспроможність працівника є важливим напрямом сучасних управлінських досліджень, оскільки саме рівень мотиваційної залученості визначає здатність персоналу ефективно функціонувати в умовах ринкової конкуренції. Конкурентоспроможність працівника формується під впливом комплексу професійних, особистісних і соціально-економічних чинників, серед яких мотивація виступає інтегруючим елементом, що забезпечує

реалізацію наявного потенціалу. У цьому контексті особливого значення набуває розроблення підходів до вимірювання мотивації та визначення її результативного впливу на якість трудової діяльності.

Поплавська О. М. і Кононенко Т. С. пропонують здійснювати оцінювання рівня мотивації працівників за двома основними складовими – матеріальною та нематеріальною [24, с. 380]. Такий підхід відображає двовимірну структуру мотиваційного механізму, в якій економічні стимули поєднуються з соціально-психологічними чинниками. Матеріальна складова пов'язана із задоволенням базових потреб працівника, що безпосередньо впливає на стабільність його трудової активності та зацікавленість у досягненні результатів. Нематеріальна складова охоплює аспекти визнання, професійного розвитку, залученості до управлінських процесів і формування позитивного соціально-психологічного клімату. Оцінювання цих компонентів у сукупності дозволяє отримати більш повне уявлення про рівень мотиваційної забезпеченості персоналу та його потенціал до підвищення конкурентоспроможності.

Любохинець Л. С. наголошує, що концепція вимірювання мотивації персоналу тісно пов'язана з критеріями ефективності, продуктивності та відсутності трудових конфліктів на підприємстві [25, с. 286]. Така позиція акцентує увагу на результативному аспекті оцінювання, коли рівень мотивації визначається не лише через наявність певних стимулів, а й через фактичні показники діяльності. Зростання продуктивності праці, підвищення якості виконання завдань, зменшення плинності кадрів і мінімізація конфліктних ситуацій розглядаються як індикатори ефективності мотиваційної системи. Отже, мотивація постає не ізольованим психологічним явищем, а чинником, що має конкретні організаційні наслідки.

Поєднання підходів дозволяє сформувати комплексну модель оцінювання впливу мотивації на конкурентоспроможність працівника, що ґрунтується на системному та результативному вимірах аналізу (рис.1.3). Така модель передбачає послідовне проходження взаємопов'язаних етапів, кожен із яких спрямований на виявлення окремих аспектів мотиваційного впливу та їх інтеграцію в єдину аналітичну конструкцію.

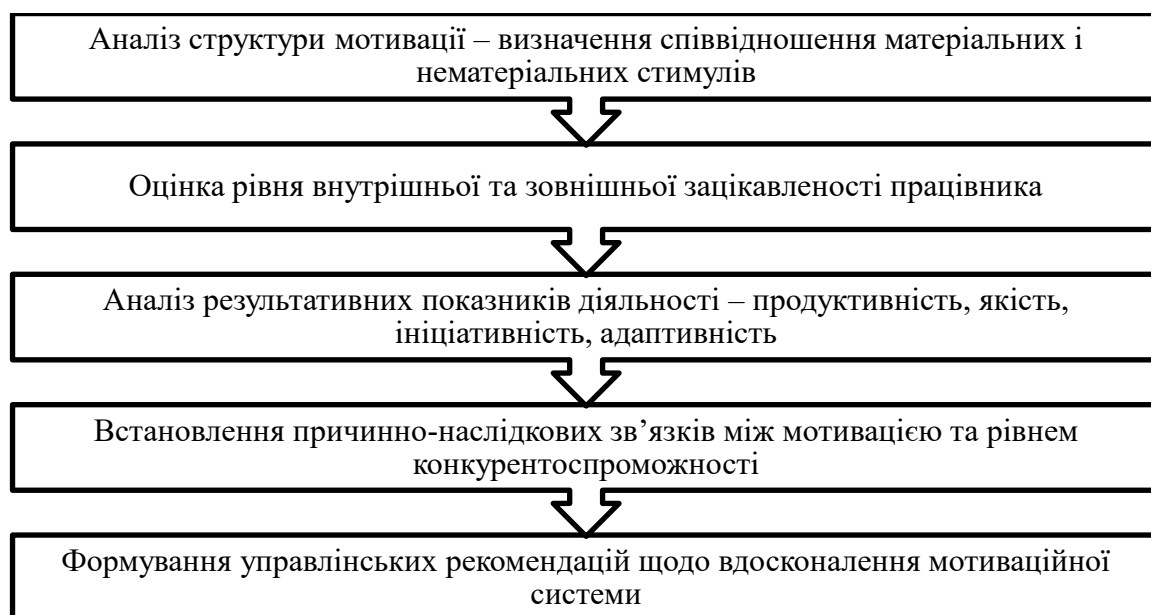


Рисунок 1.3 – Етапи оцінювання впливу мотивації на конкурентоспроможність працівника

Джерело: розроблено автором на основі [24-25]

Перший етап полягає у структурному аналізі мотивації, який передбачає дослідження співвідношення матеріальних і нематеріальних стимулів у системі управління персоналом. На цьому рівні визначається, наскільки збалансованою є мотиваційна політика підприємства, чи забезпечує вона задоволення базових економічних потреб працівника та чи створює умови для реалізації його соціально-психологічних очікувань. Оцінюється ступінь впливу зовнішніх стимулів на формування внутрішньої зацікавленості у праці, що дозволяє встановити глибину мотиваційного залучення.

Другий етап передбачає аналіз внутрішньої та зовнішньої зацікавленості працівника, тобто визначення рівня узгодженості особистих цілей із цілями підприємства. У межах цього етапу з'ясовується, чи сприймає працівник свою професійну діяльність як засіб самореалізації, чи ототожнює власний розвиток із розвитком організації. Високий рівень такої узгодженості свідчить про формування стійкої мотиваційної основи, що безпосередньо впливає на конкурентоспроможність.

Третій етап полягає у результативному оцінюванні, яке охоплює аналіз продуктивності праці, якості виконання завдань, рівня ініціативності, професійної мобільності та здатності до адаптації. Саме на цьому рівні виявляється практична реалізація мотиваційного потенціалу. Порівняння отриманих показників із попередніми результатами або з внутрішніми стандартами підприємства дозволяє визначити ефективність застосованих мотиваційних інструментів.

Четвертий етап передбачає встановлення причинно-наслідкових зв'язків між структурою мотивації та досягнутими результатами. Аналізується, яким чином зміни в системі стимулювання впливають на поведінку працівників, рівень їх професійної активності та здатність конкурувати на ринку праці. Такий підхід забезпечує не лише констатацію фактів, а й розуміння механізмів впливу мотивації на формування конкурентних переваг.

Загалом інтегрована модель оцінювання, що поєднує структурний і результативний аналіз, дозволяє всебічно дослідити вплив мотивації на конкурентоспроможність працівника. Її етапи забезпечують логічну послідовність дослідження та створюють основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо вдосконалення мотиваційної політики підприємства.

Конкурентоспроможність працівника проявляється у його професійній мобільності, здатності до навчання, адаптації до змін і досягненні високих результатів діяльності. Високий рівень мотивації сприяє активному розвитку компетентностей, підвищенню ініціативності та відповідальності, що в сукупності формує стійкі конкурентні переваги як для самого працівника, так і для підприємства. Натомість недостатня мотиваційна підтримка призводить до зниження зацікавленості в роботі, втрати продуктивності та послаблення позицій організації на ринку.

З метою системного оцінювання впливу мотивації на конкурентоспроможність персоналу підприємства розроблено зведену систему показників, структуровану відповідно до чотирьох етапів запропонованої аналітичної моделі. Кожен із етапів забезпечується відповідним набором вимірюваних індикаторів із методикою розрахунку та критеріями інтерпретації.

Така система дозволяє перейти від якісного опису мотиваційного впливу до його кількісного вираження та порівняльного аналізу в динаміці. Перелік показників наведено в табл.А.2 додатку А.

Наведена система показників охоплює 12 індикаторів, що у сукупності забезпечують комплексне вимірювання мотиваційного впливу на всіх рівнях від структури стимулювання до кінцевих результатів трудової діяльності. Застосування зазначених показників у динамічному аналізі дозволяє встановити причинно-наслідкові зв'язки між змінами мотиваційної політики підприємства та рівнем конкурентоспроможності його персоналу.

Отже, оцінювання впливу мотивації на конкурентоспроможність працівника має базуватися на поєднанні структурного та результативного аналізу. Врахування матеріальної та нематеріальної складових мотивації дозволяє визначити її внутрішній зміст, тоді як аналіз показників ефективності та соціальної стабільності відображає зовнішні прояви мотиваційного впливу. Комплексне застосування таких підходів створює передумови для формування обґрунтованих управлінських рішень, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності персоналу та забезпечення сталого розвитку підприємства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ЛЕНТІ ПРО»

2.1 Загальна характеристика діяльності підприємства та організаційна структура управління персоналом

ТОВ «ЛЕНТІ ПРО» є українською лабораторією європейського рівня, у межах якої здійснюється повний цикл створення рецептурних оптичних лінз будь-якої складності – від проектування до виготовлення готового виробу. ТОВ «ЛЕНТІ ПРО» функціонує на засадах сучасних технологічних стандартів, забезпечуючи високу точність виробництва та контроль якості на кожному етапі. Власником 100% статутного капіталу ТОВ «ЛЕНТІ ПРО» є International Optical House Holding B.V., що засвідчує інтеграцію компанії у міжнародну корпоративну структуру та відповідність діяльності європейським принципам управління.

Основним напрямом діяльності ТОВ «ЛЕНТІ ПРО» є оптова торгівля виробами медичного призначення, зокрема лінзами для окулярів з метою корекції зору, засобами контактної корекції та догляду за ними, оправами для окулярів, сонцезахисними окулярами, а також спеціалізованим медичним обладнанням. Поряд із дистрибуційною діяльністю ТОВ «ЛЕНТІ ПРО» здійснює виробництво пластикових лінз у власній лабораторії. Виготовлена продукція реалізується під торговою маркою Lenti Pro та відповідає сучасним вимогам до якості, функціональності й безпеки [26]. Наявність власної виробничої бази забезпечує ТОВ «ЛЕНТІ ПРО» гнучкість у виконанні індивідуальних замовлень і дозволяє оперативно реагувати на потреби ринку.

ТОВ «ЛЕНТІ ПРО» займає провідні позиції на українському ринку оптичної та контактної корекції зору, поєднуючи функції виробника, імпортера та дистриб'ютора. Підприємство є великим імпортером виробів медичного призначення та сонцезахисних окулярів відповідно до укладених контрактів і

дистриб'юторських угод із провідними міжнародними постачальниками, серед яких Alcon Pharmaceuticals Ltd., Bausch + Lomb OPS B.V., Essilor Asia, Seiko Optical Europe GmbH, Luxottica Italia S.r.l., Kering Eyewear S.p.A. та Safilo S.p.A.. Співпраця з такими компаніями свідчить про високий рівень довіри до ТОВ «ЛЕНТІ ПРО» як надійного партнера та забезпечує доступ українських споживачів до інноваційної продукції світових брендів.

Інфраструктура ТОВ «ЛЕНТІ ПРО» передбачає наявність власного автопарку, розвиненого складського господарства та мережі філій у містах Дніпро, Харків, Львів та Одеса, що сприяє ефективному управлінню товарними потоками, оптимізації витрат та своєчасному забезпеченню партнерів продукцією. Постачання здійснюється як для роздрібної мережі Групи Люксоптика, так і для зовнішніх контрагентів, що розширює географію діяльності та зміцнює позиції ТОВ «ЛЕНТІ ПРО» на національному ринку.

ТОВ «ЛЕНТІ ПРО» має чітко вибудовану організаційну структуру, що відповідає масштабам діяльності підприємства та специфіці оптичної галузі (рис.Б.1 додатку Б) [27]. Управління ТОВ «ЛЕНТІ ПРО» здійснюється за функціональним принципом, який передбачає розподіл повноважень між адміністративними, виробничими, логістичними та збутовими підрозділами. Центральним елементом структури є адміністрація, яка забезпечує стратегічне планування, координацію діяльності всіх структурних одиниць та контроль за досягненням визначених цілей розвитку. До складу адміністративного блоку входять підрозділи, що забезпечують фінансово-економічну, правову та кадрову підтримку діяльності ТОВ «ЛЕНТІ ПРО». Відділ бюджетування та звітності відповідає за формування фінансових планів, аналіз показників діяльності та підготовку управлінської звітності. Бухгалтерія здійснює облік господарських операцій, контроль за рухом коштів і складання фінансової звітності відповідно до чинного законодавства. Юридичний відділ забезпечує правовий супровід господарських процесів, договірну роботу та мінімізацію правових ризиків. Відділ кадрів організовує систему управління персоналом, здійснює кадрове діловодство,

підбір і розвиток працівників, що формує основу стабільного функціонування підприємства.

Важливу роль у структурі ТОВ «ЛЕНТІ ПРО» відіграють підрозділи інформаційно-технологічного напрямку, зокрема відділ програмного забезпечення та відділ консолідованої інформації. Їх діяльність спрямована на автоматизацію бізнес-процесів, підтримку внутрішніх інформаційних систем, обробку та аналіз даних, що забезпечує оперативність управлінських рішень.

Виробничий напрям представлений виробничим підрозділом і складом виробництва, що забезпечують виготовлення пластикових лінз і контроль за їх зберіганням. Виробництво інтегроване з департаментом матеріально-технічного забезпечення та логістики, який координує процеси постачання сировини, управління складськими запасами, транспортного обслуговування та митного супроводу. Збутова діяльність організована через профільні відділи реалізації окулярів, оптичних лінз і засобів контактної корекції зору. Вони здійснюють формування клієнтської бази, укладання договорів, супровід продажів і післяпродажне обслуговування. Для розширення ринкової присутності створено регіональні структурні підрозділи у Дніпрі, Одесі, Харкові та Львові, що забезпечують територіальне покриття та оперативну взаємодію з партнерами.

Відділ кадрів та відділ навчання ТОВ «ЛЕНТІ ПРО» виконують ключову роль у практичній реалізації мотиваційної політики підприємства. Відділ кадрів забезпечує розроблення та адміністрування системи оплати праці, преміювання й соціального пакету, здійснює моніторинг задоволеності персоналу та координує процеси підбору й утримання кваліфікованих фахівців, тоді як відділ навчання організовує програми підвищення кваліфікації, внутрішні тренінги та партнерські навчальні заходи, що формують нематеріальну складову мотивації через можливості професійного розвитку та кар'єрного зростання працівників.

Загалом, організаційна структура ТОВ «ЛЕНТІ ПРО» є комплексною та збалансованою системою, у межах якої кожен підрозділ виконує визначені функції, а їх взаємодія спрямована на досягнення стратегічних цілей підприємства. Поєднання адміністративного управління, виробничої автономності, логістичної

ефективності та розвиненої збутової мережі створює передумови для стабільного функціонування і подальшого розвитку ТОВ «ЛЕНТІ ПРО» в умовах конкурентного середовища.

Аналіз основних фінансових показників діяльності ТОВ «ЛЕНТІ ПРО» свідчить про стійку позитивну динаміку розвитку підприємства та зростання масштабів його господарської діяльності (табл.2.1).

Таблиця 2.1 – Основні фінансові показники діяльності ТОВ «ЛЕНТІ ПРО» за 2022-2025 рр.

Показник	2022 р., млн грн	2023 р., млн грн	Приріст 2023/2022 рр., %	2024 р., млн грн	Приріст 2024/2023 рр., %	2025 р., млн грн	Приріст 2025/2024 рр., %
Чистий дохід	951	1843	93,8	2478	34,5	2957	19,3
Собівартість	513	1111	116,6	1459	31,3	1755	20,3
Валовий прибуток	439	732	66,7	1019	39,2	1202	18,0
Торгівельна маржа	0,46	0,4	-13,0	0,41	2,5	0,41	0,0
Інші операційні доходи	4	4	0,0	14	250,0	56	300,0
Адміністративні витрати	37	47	27,0	50	6,4	66	32,0
Витрати на збут	59	91	54,2	95	4,4	112	17,9
Інші операційні витрати	30	23	-23,3	60	160,9	49	-18,3
Фінансовий результат від операційної діяльності	317	575	81,4	827	43,8	1031	24,7
Інші витрати	15	20	33,3	4	-80,0	2	-50,0
Податок на прибуток	53	101	90,6	148	46,5	185	25,0
Чистий фінансовий результат	241	458	90,0	674	47,2	844	25,2

Джерело: розроблено автором на основі [28-30]

Протягом досліджуваного періоду чистий дохід зріс з 951 млн грн у 2022 році до 2957 млн грн у 2025 році, що становить приріст 210,9%. Така динаміка вказує на розширення обсягів реалізації продукції та зміцнення ринкових позицій компанії. Собівартість реалізованої продукції зросла більш інтенсивними темпами – на 242,1%, досягнувши 1755 млн грн у 2025 році, що обумовлено як збільшенням обсягів продажу, так і підвищенням витрат на виробництво та імпорт продукції. Валовий прибуток ТОВ «ЛЕНТІ ПРО» демонструє стабільне зростання з 439 млн грн у 2022 році до 1202 млн грн у 2025 році, що відповідає приросту 173,8%. Проте показник торговельної маржі має тенденцію до незначного зниження – з 0,46 до 0,41, що свідчить про певне зростання витратної складової у структурі доходів та

посилення конкуренції на ринку. Інші операційні доходи у 2025 році зросли до 56 млн грн, що у 14 разів перевищує рівень 2022 року, хоча їх частка у загальній структурі доходів залишається відносно незначною. Адміністративні витрати зросли на 78,4%, а витрати на збут – на 89,8%, що пов’язано з розширенням діяльності, розвитком логістики та збутової мережі. Інші операційні витрати у 2025 році становили 49 млн грн, що на 63,3% перевищує показник 2022 року. Незважаючи на зростання витрат, фінансовий результат від операційної діяльності зріс на 225,2% і досяг 1031 млн грн, що свідчить про високу ефективність основної діяльності підприємства. Чистий фінансовий результат ТОВ «ЛЕНТІ ПРО» зріс з 241 млн грн до 844 млн грн, що становить приріст 250,2%. Загалом фінансові показники ТОВ «ЛЕНТІ ПРО» демонструють стабільне зростання доходів і прибутковості, що свідчить про ефективну фінансово-господарську політику та потенціал подальшого розвитку ТОВ «ЛЕНТІ ПРО».

ТОВ «ЛЕНТІ ПРО» розглядає систему управління персоналом як стратегічно важливий елемент загальної моделі корпоративного управління, що безпосередньо впливає на конкурентоспроможність і сталість розвитку підприємства. Ключовою метою цієї системи є формування професійного колективу, здатного функціонувати як цілісний, злагоджений механізм для досягнення бізнес-цілей ТОВ «ЛЕНТІ ПРО», за одночасного створення комфортних і безпечних умов праці для кожного працівника. Такий підхід поєднує економічну доцільність із соціальною відповідальністю та орієнтацією на розвиток людського капіталу.

Реалізація зазначеної мети здійснюється через комплексну кадрову політику, що розвивається у двох взаємопов’язаних напрямках. З одного боку, ТОВ «ЛЕНТІ ПРО» забезпечує якісний добір, професійне навчання та раціональний розподіл персоналу відповідно до потреб виробництва й управління. Це передбачає визначення оптимальної чисельності працівників, аналіз їх кваліфікаційного рівня, а також формування такої структури зайнятості, яка дозволяє досягати максимальної економічної ефективності. З іншого боку, управління персоналом спрямоване на всебічний розвиток кожного працівника, створення умов для його

професійної реалізації та підтримання високого рівня мотивації як у матеріальному, так і в моральному вимірах.

Цілі системи управління персоналом ТОВ «ЛЕНТІ ПРО» мають комплексний характер і охоплюють економічну та соціальну складові. Економічна складова полягає у забезпеченні зростання прибутковості ТОВ «ЛЕНТІ ПРО» через підвищення продуктивності праці, ефективне використання кадрового потенціалу та оптимізацію витрат на управління персоналом. Соціальна складова спрямована на формування командного духу, зміцнення внутрішньої корпоративної культури та підвищення рівня залученості працівників до реалізації стратегічних завдань компанії.

Система управління персоналом забезпечує своєчасне й якісне укомплектування ТОВ «ЛЕНТІ ПРО» необхідною чисельністю працівників відповідної кваліфікації, що особливо важливо з огляду на специфіку виробничих і логістичних процесів (рис.2.1).

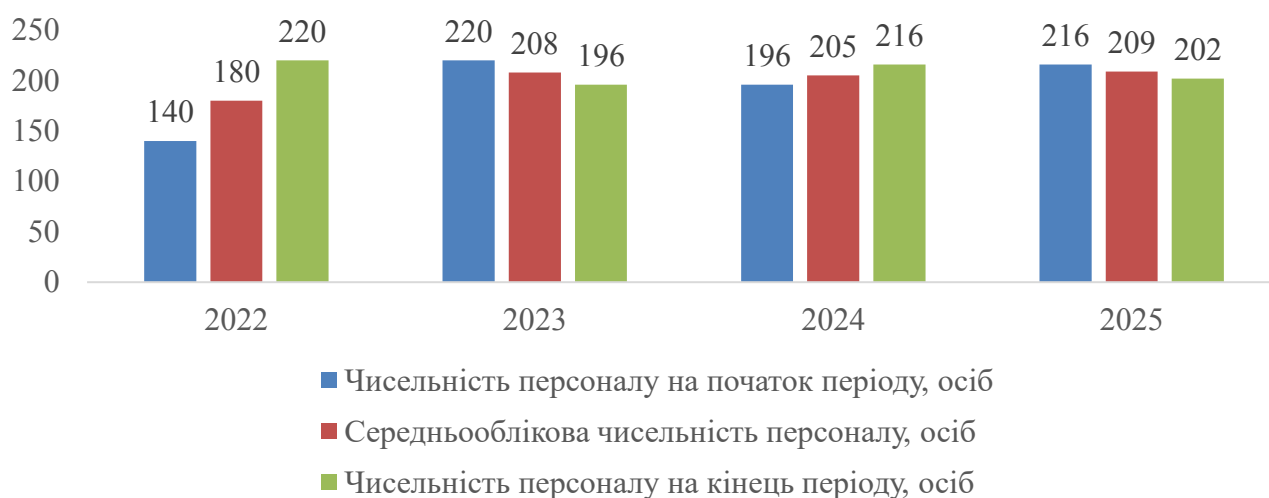


Рисунок 2.1 – Чисельність персоналу ТОВ «ЛЕНТІ ПРО» за 2022-2025 рр., осіб

Джерело: розроблено автором на основі [28-30]

Аналіз показників чисельності персоналу ТОВ «ЛЕНТІ ПРО» свідчить про динамічні зміни кадрового складу підприємства, що відображають процеси розширення та оптимізації діяльності. На початок 2022 року чисельність працівників становила 140 осіб, а на кінець року зросла до 220 осіб, що вказує на

активне нарощування кадрового потенціалу. У 2023 році спостерігалось скорочення, коли кількість працівників на початок періоду становила 220 осіб, а на кінець – 196 осіб, що пов'язано зі структурними змінами та підвищенням вимог до ефективності праці. У 2024 році знову зафіксовано зростання чисельності персоналу до 216 осіб на кінець періоду. У 2025 році спостерігалось незначне скорочення – чисельність на кінець року становила 202 особи, що свідчить про подальшу оптимізацію організаційної структури та підвищення продуктивності праці. Середньооблікова чисельність упродовж чотирьох років залишалася відносно стабільною, коливаючись у межах 180-209 осіб, що свідчить про збереження сталого кадрового ядра ТОВ «ЛЕНТІ ПРО».

На ТОВ «ЛЕНТІ ПРО» значна увага приділяється раціональному використанню кадрового потенціалу шляхом оптимального розподілу обов'язків, розвитку компетенцій і створення умов для професійного зростання. Важливою складовою діяльності є гарантування реалізації прав і виконання обов'язків працівників відповідно до норм трудового законодавства, що сприяє формуванню довіри між адміністрацією та персоналом.

У межах своїх функцій система управління персоналом ТОВ «ЛЕНТІ ПРО» забезпечує ефективне використання майстерності та кваліфікаційного потенціалу кожного працівника, залучення зацікавлених і компетентних фахівців, а також формування умов для повного розкриття їх професійних можливостей. Значна увага приділяється підтриманню сприятливого морально-психологічного клімату в колективі, стимулюванню прагнення до досягнення спільних результатів і зміцненню відповідальності за кінцевий результат діяльності підприємства. Загалом система управління персоналом ТОВ «ЛЕНТІ ПРО» виступає не лише інструментом організації трудових ресурсів, а й важливим фактором формування стійкої корпоративної культури та довгострокового розвитку компанії.

Отже, ТОВ «ЛЕНТІ ПРО» є сучасним підприємством оптичної галузі, що поєднує виробничу діяльність, імпорту і дистрибуцію продукції медичного призначення. Упродовж досліджуваного періоду ТОВ «ЛЕНТІ ПРО» демонструє стабільне зростання фінансових результатів, що свідчить про ефективність обраної

стратегії розвитку. Організаційна структура ТОВ «ЛЕНТІ ПРО» побудована за функціональним принципом і забезпечує чіткий розподіл управлінських повноважень. Важливе місце у системі управління посідає підсистема управління персоналом, яка спрямована на формування професійного та мотивованого колективу. Узгодженість економічних і соціальних цілей забезпечує зміцнення конкурентних позицій ТОВ «ЛЕНТІ ПРО» на ринку.

2.2 Аналіз чинної системи мотивації персоналу підприємства

ТОВ «ЛЕНТІ ПРО» функціонує в умовах конкурентного середовища, де рівень ефективності діяльності значною мірою залежить від результативності праці персоналу. У цьому контексті система мотивації виступає ключовим інструментом управління людськими ресурсами та забезпечення досягнення стратегічних цілей підприємства. Дослідження мотиваційних механізмів є необхідною умовою підвищення продуктивності праці, формування лояльності персоналу та зміцнення корпоративної культури ТОВ «ЛЕНТІ ПРО».

Аналіз матеріальної грошової мотивації персоналу ТОВ «ЛЕНТІ ПРО» свідчить про послідовне формування конкурентної та законодавчо врегульованої системи оплати праці. Система заробітної плати працівників ТОВ «ЛЕНТІ ПРО» базується на основі законів України про працю, які регулюють трудові відносини, оплату праці та соціальні гарантії. ТОВ «ЛЕНТІ ПРО» забезпечує виплату всіх соціальних гарантій і компенсацій, передбачених чинним законодавством України у сфері оплати праці та розрахунків з персоналом, що формує правову захищеність працівників і сприяє стабільності трудових відносин.

Динаміка витрат на оплату праці ТОВ «ЛЕНТІ ПРО» відображає як розширення масштабів діяльності підприємства, так і підвищення ролі матеріального стимулювання у забезпеченні результативності праці (рис.2.2).

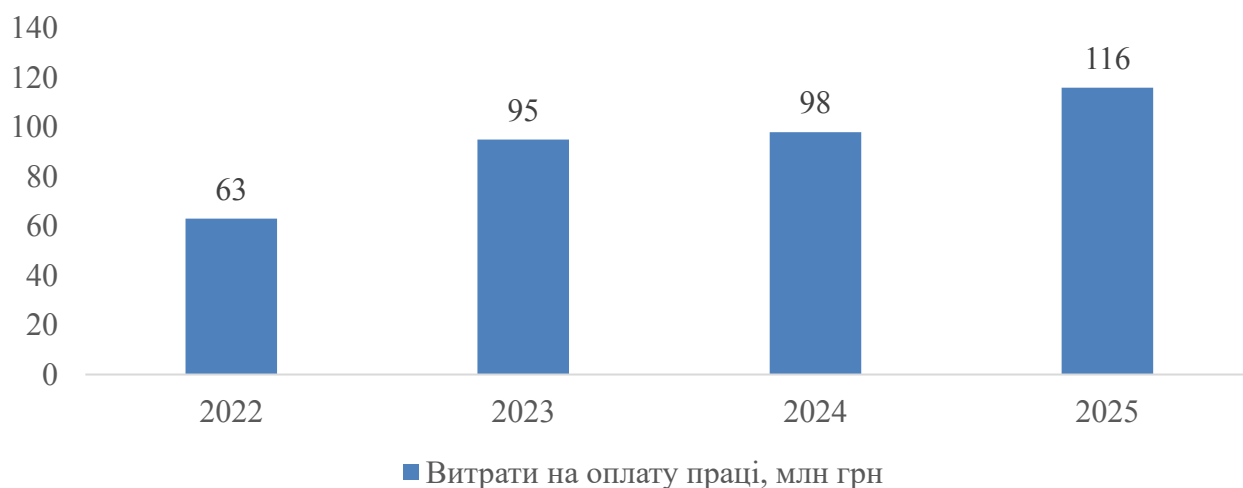


Рисунок 2.2 – Витрати на оплату праці ТОВ «ЛЕНТИ ПРО» за 2022-2025 рр., млн грн

Джерело: розроблено автором на основі [28-30]

Упродовж 2022-2025 років загальні витрати на оплату праці зросли з 63 млн грн до 116 млн грн, що становить приріст 84,1%. Зростання фонду оплати праці узгоджується із позитивною динамікою фінансових показників ТОВ «ЛЕНТИ ПРО», що свідчить про взаємозв'язок між економічними результатами та можливостями підвищення рівня винагороди персоналу.

Поряд із загальним зростанням фонду оплати праці спостерігається підвищення середньої заробітної плати одного працівника (рис.2.3).



Рисунок 2.3 – Заробітна плата одного працівника ТОВ «ЛЕНТИ ПРО» за 2022-2025 рр., грн/особу

Джерело: розроблено автором на основі [28-30]

Вона зросла з 27020 грн у 2022 році до 35123 грн у 2023 році, 36093 грн у 2024 році та до 47683 грн у 2025 році, що свідчить про реальне зростання рівня доходів персоналу та зміцнення матеріальної зацікавленості працівників у результатах діяльності ТОВ «ЛЕНТІ ПРО». Підвищення середньої заробітної плати також пов'язане зі зростанням кваліфікаційних вимог, ускладненням виробничих процесів і прагненням компанії утримати конкурентні позиції на ринку праці. Варто зазначити, що динаміка середньої заробітної плати на ТОВ «ЛЕНТІ ПРО» демонструє випереджальне зростання порівняно із середніми показниками по галузі, що у 2025 році становила близько 33 тис. грн [31]. Таке перевищення підтверджує позиціонування ТОВ «ЛЕНТІ ПРО» як роботодавця, здатного залучати та утримувати кваліфікованих фахівців в умовах дефіциту профільних кадрів на ринку праці оптичної та медичної галузей

Структура матеріальної грошової мотивації характеризується домінуванням базової заробітної плати (рис.2.4)

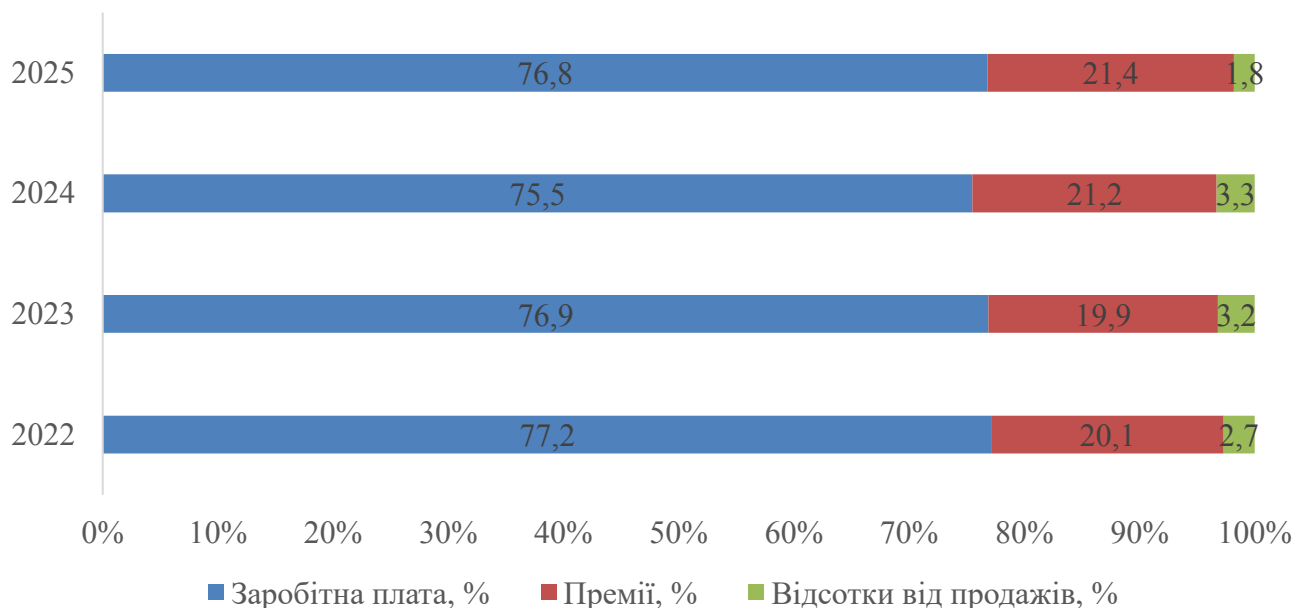


Рисунок 2.4 – Витрати на оплату праці ТОВ «ЛЕНТІ ПРО» за складовими за 2022-2025 рр., %

Джерело: розроблено автором на основі [28-30]

Частка заробітної плати упродовж досліджуваного періоду залишалася відносно стабільною (у 2022 році – 77,2%, у 2023 році – 76,9%, у 2024 році – 75,5%,

у 2025 році – 76,8%). Незначні коливання питомої ваги основної заробітної плати відображають тенденцію до збереження збалансованої структури винагороди. Частка премій коливалася в межах 20%, причому у 2025 році досягла найвищого значення (21,4%), що свідчить про активне використання інструментів стимулювання за досягнення індивідуальних і колективних показників. Разом з тим, частка відсотків від продажів у 2025 році знизилася до 1,8% порівняно з 3,3% у 2024 році, що свідчить про перегляд підходів до формування змінної частини винагороди збутового персоналу та переорієнтацію на інші інструменти мотивації.

Загалом матеріальна грошова мотивація на ТОВ «ЛЕНТІ ПРО» має збалансовану структуру, у якій поєднуються стабільна фіксована частина та результативно орієнтовані змінні складові. Поступове зростання витрат на оплату праці та підвищення ролі стимулюючих виплат свідчать про прагнення ТОВ «ЛЕНТІ ПРО» забезпечити конкурентний рівень винагороди та підтримати зацікавленість персоналу у досягненні стратегічних цілей.

Матеріальна негрошова мотивація на ТОВ «ЛЕНТІ ПРО» є важливим складником системи управління персоналом і доповнює грошові стимули, формуючи комплексний підхід до підтримки працівників. Вона спрямована не лише на підвищення продуктивності праці, а й на зміцнення лояльності персоналу, зниження плинності кадрів і створення позитивного іміджу роботодавця. Використання інструментів негрошового матеріального стимулювання дозволяє ТОВ «ЛЕНТІ ПРО» враховувати соціальні потреби працівників і забезпечувати додаткові гарантії соціального захисту.

Одним із ключових елементів такої мотивації є медичне страхування працівників, що покриває витрати на амбулаторне лікування, консультації профільних спеціалістів та частково діагностичні обстеження. Наявність страхового пакета підвищує рівень соціальної безпеки працівників і сприяє зменшенню кількості днів тимчасової непрацездатності. Крім того, ТОВ «ЛЕНТІ ПРО» забезпечує часткову компенсацію вартості профілактичних медичних оглядів для працівників виробничих підрозділів, діяльність яких пов'язана з підвищеним навантаженням на зір та концентрацію уваги.

Важливою складовою негрошової мотивації ТОВ «ЛЕНТІ ПРО» є соціальний пакет, що включає оплачувані відпустки понад мінімально встановлені законодавством, матеріальну допомогу у випадку складних життєвих обставин та підтримку працівників у період тимчасової непрацездатності. Працівникам надаються подарунки до державних і корпоративних свят, зокрема про сертифікати на придбання товарів. Такі заходи сприяють формуванню корпоративної культури та підсилюють відчуття приналежності до колективу. Додатковим мотиваційним чинником на ТОВ «ЛЕНТІ ПРО» є надання знижок на продукцію підприємства для працівників і членів їхніх сімей. Для працівників збутових підрозділів організовуються корпоративні заходи та поїздки за підсумками виконання річних планів продажів, що поєднують відпочинок і командоутворення. Працівникам регіональних представництв у разі виробничої необхідності компенсується оренда житла та транспортні витрати. З метою підтримання здорового способу життя ТОВ «ЛЕНТІ ПРО» частково оплачує абонементи у фітнес-клуби та спортивні секції, що позитивно впливає на фізичний стан працівників і підвищує їх працездатність.

Загалом система матеріальної негрошової мотивації ТОВ «ЛЕНТІ ПРО» має комплексний характер і спрямована на забезпечення соціальної стабільності, підвищення задоволеності працівників умовами праці та формування стійкої мотиваційної бази для досягнення стратегічних цілей підприємства.

Нематеріальна мотивація на ТОВ «ЛЕНТІ ПРО» виступає важливим елементом системи управління персоналом, оскільки спрямована на формування психологічно комфортного робочого середовища, підвищення рівня залученості працівників і зміцнення корпоративної культури. На відміну від матеріальних стимулів, вона не має прямого грошового вираження, проте істотно впливає на задоволеність працею, рівень лояльності та довгострокову результативність діяльності персоналу. Комплекс інструментів нематеріальної мотивації орієнтований на визнання професійних досягнень, розвиток компетенцій і створення умов для самореалізації працівників.

Одним із дієвих механізмів є система публічного визнання результатів праці. Працівники, які досягають високих показників у виробничій або збутовій діяльності, можуть бути відзначені грамотами, подяками чи внутрішніми нагородами компанії під час корпоративних зборів. Наприклад, за підсумками кварталу кращий менеджер із продажів отримує почесну відзнаку та публічне оголошення результатів його роботи в корпоративних інформаційних каналах. Такий підхід формує позитивну конкуренцію та підсилює мотивацію до досягнення високих стандартів діяльності.

Важливим напрямом є створення комфортних умов праці. Для працівників адміністративного та управлінського персоналу на ТОВ «ЛЕНТІ ПРО» передбачається надання окремого робочого кабінету або облаштування персоналізованого робочого простору з урахуванням специфіки виконуваних функцій. У виробничих підрозділах ТОВ «ЛЕНТІ ПРО» здійснюється модернізація робочих місць із метою підвищення ергономічності обладнання та зменшення фізичного навантаження. Крім того, ТОВ «ЛЕНТІ ПРО» практикує гнучке коригування робочого графіка для працівників, діяльність яких не пов'язана з безперервним виробничим циклом, що дозволяє поєднувати професійні обов'язки з особистими потребами.

Особливе місце у системі нематеріальної мотивації на ТОВ «ЛЕНТІ ПРО» посідає професійний розвиток персоналу. Компанія інвестує у розвиток працівників через два ключові освітні напрями, що мають стратегічне значення для зміцнення конкурентних переваг (табл.2.2).

Таблиця 2.2 – Освітні напрями розвитку персоналу на ТОВ «ЛЕНТІ ПРО»

Напрямок розвитку	Зміст програми	Результат
Поглиблення експертизи з рецептурної лінзи	Навчання щодо нових продуктів ТМ Kodak, їх різновидів, властивостей і характеристик; навчання у постачальників.	Поглиблення професійних знань та доступ до актуальної галузевої інформації.
Вдосконалення іноземної мови	Підвищення рівня ділової комунікації з міжнародними партнерами та колегами; навчання із зовнішнім провайдером.	Покращення міжнародної взаємодії та професійної комунікації.

Джерело: розроблено автором на основі [24]

Перший напрям передбачає поглиблення експертизи у сфері рецептурної лінзи, зокрема ознайомлення з новими продуктами на ринку оптичних лінз виробника ТМ Kodak, їх різновидами, властивостями та технічними характеристиками. Працівники виробничого підрозділу та менеджери з продажів проходять навчання безпосередньо у постачальників продукції, що дозволяє отримати актуальні знання щодо технологічних інновацій, особливостей підбору лінз і специфіки роботи з клієнтами. Наприклад, участь у спеціалізованих семінарах із презентацією нових мультифокальних лінз дає змогу працівникам краще консультувати клієнтів та підвищувати якість обслуговування. Другий напрям спрямований на вдосконалення володіння іноземною мовою з метою підвищення ефективності ділової комунікації з міжнародними постачальниками та партнерами, зокрема з представниками EssilorLuxottica. Заняття проводяться за участі кваліфікованих викладачів зовнішнього провайдера та охоплюють професійну лексику, необхідну для ведення переговорів, підготовки комерційних пропозицій і участі у міжнародних конференціях. Працівники, які беруть участь у таких програмах, отримують можливість розширити власні кар'єрні перспективи та долучитися до міжнародних проєктів компанії. Крім формального навчання, ТОВ «ЛЕНТІ ПРО» організовує внутрішні тренінги та зустрічі із запрошеними спікерами, що дозволяє обмінюватися досвідом і розвивати управлінські та комунікативні навички. Наприклад, проведення тренінгів або семінарів із розвитку емоційного інтелекту сприяє покращенню взаємодії між підрозділами.

Загалом система нематеріальної мотивації ТОВ «ЛЕНТІ ПРО» має комплексний характер і поєднує визнання, комфортні умови праці та можливості професійного зростання, що формує сприятливий психологічний клімат і забезпечує довгострокову результативність діяльності підприємства.

Отже, ТОВ «ЛЕНТІ ПРО» сформувало комплексну систему мотивації персоналу, що поєднує матеріальні та нематеріальні стимули. Зростання витрат на оплату праці та підвищення середньої заробітної плати свідчать про посилення фінансової зацікавленості працівників у результатах діяльності підприємства. Крім того, структура винагороди, яка включає премії та відсотки від продажів, орієнтує

персонал на досягнення конкретних показників ефективності. Негрошові та нематеріальні інструменти доповнюють фінансові стимули, формуючи сприятливий психологічний клімат у колективі. Загалом чинна система мотивації на ТОВ «ЛЕНТІ ПРО» створює передумови для підвищення продуктивності праці та зміцнення конкурентних позицій підприємства.

2.3 Оцінювання впливу мотиваційних механізмів на рівень конкурентоспроможності персоналу підприємства

Оцінювання впливу мотиваційних механізмів на рівень конкурентоспроможності персоналу ТОВ «ЛЕНТІ ПРО» дозволяє встановити причинно-наслідкові зв'язки між кадровою політикою підприємства, результативністю праці та загальними фінансово-економічними показниками діяльності. Конкурентоспроможність персоналу в сучасних умовах визначається не лише професійною компетентністю працівників, а й їх здатністю адаптуватися до змін, генерувати додану вартість і забезпечувати стабільне зростання продуктивності.

Через поєднання матеріальних стимулів і програм професійного розвитку ТОВ «ЛЕНТІ ПРО» формує середовище, у якому працівники зацікавлені у впровадженні практичних удосконалень у власній діяльності. Наприклад, менеджери з продажів, які отримують відсотки від реалізації, ініціюють розширення асортиментних пропозицій для клієнтів оптичних салонів та активніше просувають нові види рецептурних лінз. У виробничій лабораторії працівники, які пройшли спеціалізоване навчання, пропонують оптимізацію налаштувань обладнання для скорочення часу обробки індивідуальних замовлень. Мотиваційні механізми безпосередньо стимулюють інноваційність і підвищують технологічну гнучкість персоналу.

Система преміювання та публічного визнання результатів роботи ТОВ «ЛЕНТІ ПРО» підсилює персональну відповідальність за досягнення встановлених

показників. У підрозділах збуту виконання квартальних планів продажів супроводжується як фінансовими бонусами, так і відзначенням кращих працівників на корпоративних зустрічах, що формує орієнтацію на стабільно високі результати. У виробничому сегменті дотримання стандартів якості та мінімізація браку враховуються під час оцінювання ефективності праці, що стимулює уважність і дисциплінованість. Унаслідок цього підвищується надійність виконання замовлень і зміцнюється репутація підприємства серед партнерів.

Динаміка показників прийому та вибуття працівників свідчить про трансформацію кадрової політики ТОВ «ЛЕНТІ ПРО» (рис.2.5, рис.2.6).

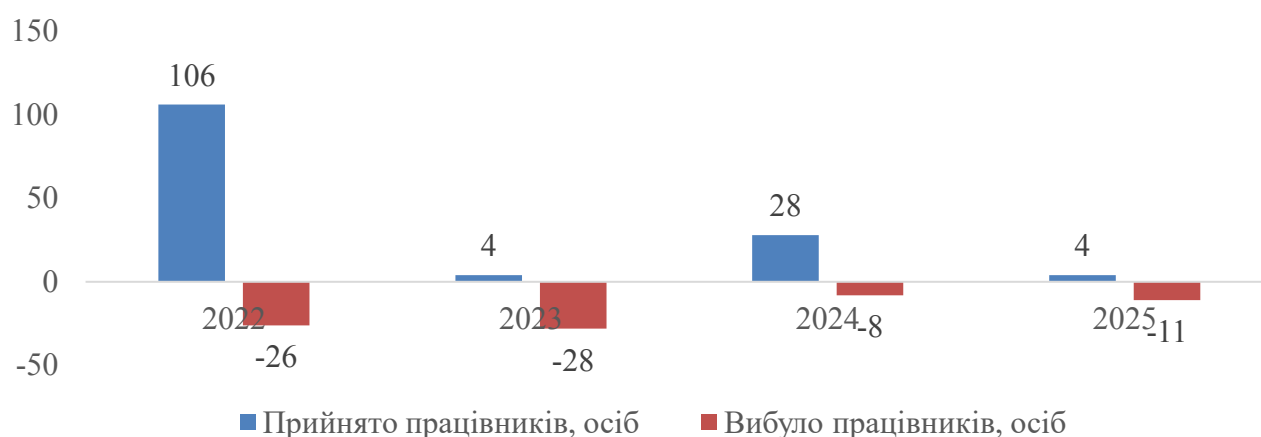


Рисунок 2.5 – Показників прийому та вибуття працівників на ТОВ «ЛЕНТІ ПРО» за 2022-2025 рр., осіб

Джерело: розроблено автором на основі [28-30]

У 2022 році на ТОВ «ЛЕНТІ ПРО» було прийнято 106 працівників, що пояснюється розширенням масштабів діяльності та необхідністю оперативного нарощування кадрового потенціалу. Водночас вибуло 26 осіб, що формує коефіцієнт обороту по прийому на рівні 0,6 та по звільненню – 0,1. Такий показник свідчить про активну фазу формування трудового колективу. У 2023 році кількість прийнятих працівників різко зменшилася до 4 осіб, тоді як вибуло 28 осіб, що пов'язано з оптимізацією структури персоналу та підвищенням вимог до якості трудових ресурсів. У 2024 році спостерігається стабілізація кадрової ситуації, за якої прийнято 28 осіб, вибуло лише 8, а коефіцієнти обороту по прийому і звільненню знижуються до мінімальних значень.

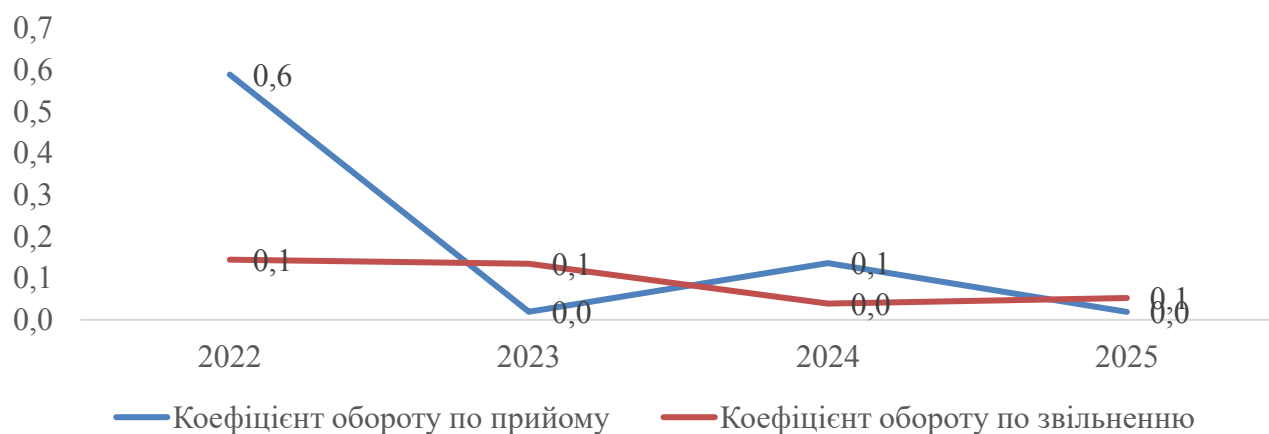


Рисунок 2.6 – Коефіцієнти обороту по прийому та звільненню працівників на ТОВ «ЛЕНТІ ПРО» за 2022-2025 рр.

Джерело: розроблено автором на основі [28-30]

У 2025 році знову зафіксовано скорочення добору до 4 осіб при вибутті 11 працівників, коефіцієнт обороту по прийому становив 0,0, по звільненню – 0,1, що свідчить про продовження політики стабілізації та селективного підходу до формування кадрового складу. Це є наслідком удосконалення мотиваційної політики на ТОВ «ЛЕНТІ ПРО» та підвищення рівня задоволеності працівників умовами праці.

Важливим індикатором підвищення конкурентоспроможності персоналу є інвестиції у навчання та розвиток (рис.2.7).

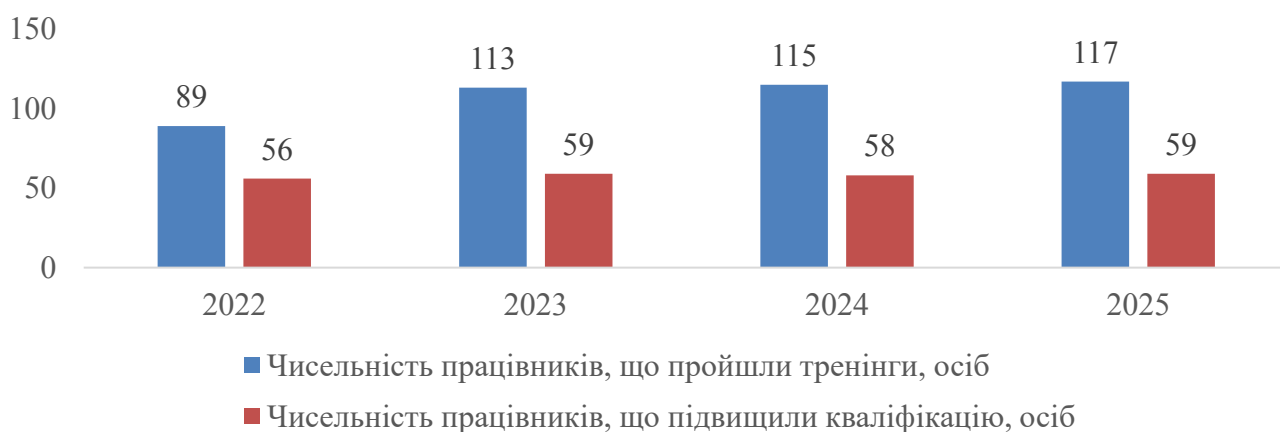


Рисунок 2.7 – Кількість працівників, які пройшли тренінги та підвищили кваліфікацію на ТОВ «ЛЕНТІ ПРО» за 2022-2025 рр., осіб

Джерело: розроблено автором на основі [28-30]

Кількість працівників, які пройшли тренінги, зросла з 89 осіб у 2022 році до 117 осіб у 2025 році. Це означає, що більша частина колективу систематично залучається до програм підвищення професійної компетентності. Наприклад, менеджери з продажів проходять спеціалізовані тренінги з технік активних продажів та роботи із запереченнями клієнтів, що безпосередньо впливає на зростання обсягів реалізації продукції. Виробничий персонал бере участь у навчальних програмах, присвячених новим технологіям обробки рецептурних лінз, що підвищує точність виготовлення продукції та зменшує відсоток браку. Показник чисельності працівників, які підвищили кваліфікацію, залишається стабільно високим (56 осіб у 2022 році, 59 осіб у 2023 році, 58 осіб у 2024 році та 59 осіб у 2025 році), що свідчить про системність підходу до професійного розвитку персоналу. Наприклад, участь у зовнішніх семінарах щодо впровадження нових видів мультифокальних лінз дозволяє спеціалістам ТОВ «ЛЕНТІ ПРО» оперативно інтегрувати інноваційні рішення у виробничий процес. Інвестиції у мовну підготовку та спеціалізовані навчальні програми підвищують здатність працівників ефективно взаємодіяти з міжнародними постачальниками та партнерами. Завдяки вдосконаленню володіння іноземною мовою працівники ТОВ «ЛЕНТІ ПРО» можуть брати участь у переговорах із представниками іноземних компаній, швидше опановувати нові технічні специфікації продукції та впроваджувати їх у виробничий процес. Проведення внутрішніх тренінгів із командної взаємодії сприяє кращій координації між логістичними, виробничими та збутовими підрозділами. Така інтеграція знань і навичок підсилює адаптивність персоналу до змін ринку та забезпечує стійкі конкурентні переваги підприємства. Загалом освітні програми сприяють не лише зростанню індивідуальної конкурентоспроможності працівників, а й підвищенню технологічного рівня ТОВ «ЛЕНТІ ПРО» загалом.

Найбільш показовим індикатором ефективності мотиваційних механізмів є зростання продуктивності праці (рис.2.8). Якщо у 2022 році цей показник становив 5,3 млн грн на одного працівника, то у 2023 році він зріс до 8,9 млн грн, а у 2025 році – до 14,2 млн грн. Така динаміка свідчить про суттєве підвищення віддачі трудових ресурсів. Зростання продуктивності можна пов'язати з комплексним

впливом матеріальної грошової, негрошової та нематеріальної мотивації. Зокрема, запровадження системи преміювання за виконання планів продажів стимулює менеджерів до активнішої роботи з клієнтами, а регулярне навчання підвищує якість консультацій і сервісу.



Рисунок 2.8 – Продуктивність праці персоналу ТОВ «ЛЕНТІ ПРО» за 2022-2025 рр., млн грн/особу

Джерело: розроблено автором на основі [28-30]

У виробничих підрозділах удосконалення навичок роботи з обладнанням дозволяє скорочувати час виконання замовлень і збільшувати обсяги виробництва без пропорційного зростання чисельності персоналу.

Показник рентабельності витрат на оплату праці також демонструє залежність між мотиваційною політикою та економічними результатами (рис.2.9).

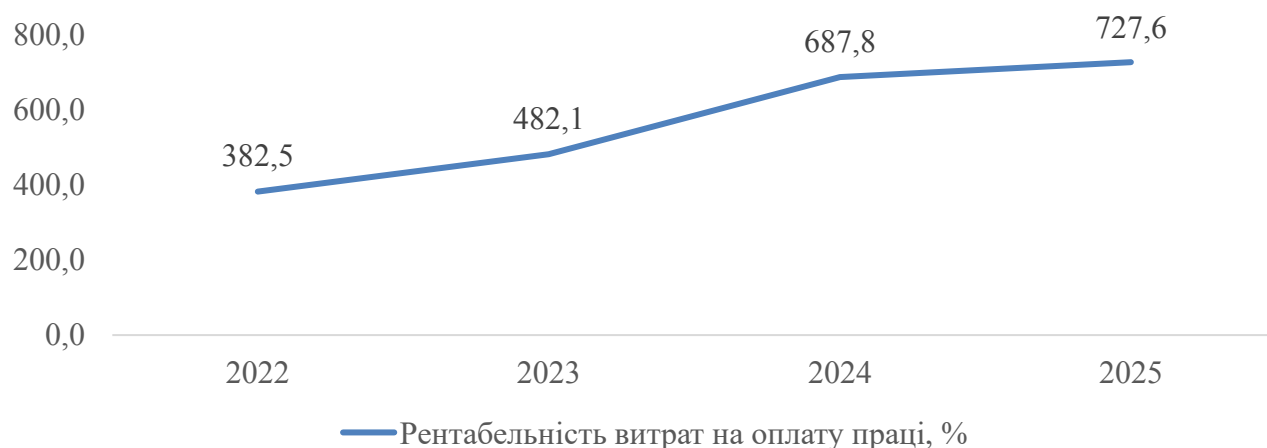


Рисунок 2.9 – Рентабельність витрат на оплату праці на ТОВ «ЛЕНТІ ПРО» за 2022-2025 рр., %

Джерело: розроблено автором на основі [28-30]

У 2022 році рентабельність становила 382,5%, у 2023 році – 482,1%, у 2024 році – 687,8%, а у 2025 році досягла 727,6%, що свідчить про стійку тенденцію до підвищення ефективності використання фонду оплати праці. Динаміка підтверджує, що мотиваційні програми ТОВ «ЛЕНТІ ПРО» забезпечують зростання фінансової віддачі від кожної гривні, витраченої на оплату праці, і формують міцну основу для довгострокового зміцнення кадрового потенціалу.

Комплексна мотиваційна політика, що включає конкурентний рівень оплати праці, соціальні гарантії та можливості навчання, підсилює привабливість ТОВ «ЛЕНТІ ПРО» на ринку праці. Зростання середньої заробітної плати та стабілізація показників плинності кадрів свідчать про формування позитивного іміджу роботодавця, що дозволяє залучати фахівців із досвідом роботи в оптичній сфері та скорочувати витрати на адаптацію нових працівників. У результаті ТОВ «ЛЕНТІ ПРО» отримує більш якісний кадровий склад, що безпосередньо впливає на конкурентоспроможність персоналу.

З метою комплексного оцінювання впливу мотиваційних механізмів на конкурентоспроможність персоналу ТОВ «ЛЕНТІ ПРО» було проведено анкетування працівників підприємства. До вибірки увійшли 117 осіб (представники збутового, виробничого та адміністративного блоків). Анкета містила шість закритих запитань, спрямованих на виявлення рівня задоволеності матеріальною та нематеріальною мотивацією, оцінку прозорості системи преміювання, участі у програмах професійного розвитку та загального сприйняття мотиваційної політики підприємства. Результати опитування наведено в табл.2.3.

Аналіз результатів анкетування виявив низку суттєвих закономірностей. Лише 34% працівників повністю задоволені рівнем заробітної плати, тоді як 48% вказують на часткову задоволеність, що свідчить про необхідність перегляду структури змінної складової оплати праці. Особливо критичною є ситуація з прозорістю системи преміювання, адже лише 22% респондентів вважають критерії нарахування бонусів зрозумілими, тоді як 51% фіксують часткову непрозорість, а 27% – повну невизначеність механізму. Це підтверджує проблему відсутності формалізованого Положення про оплату праці.

Таблиця 2.3 – Результати анкетування працівників ТОВ «ЛЕНТІ ПРО»
щодо задоволеності системою мотивації

Запитання анкети	Варіант відповіді	Частка респондентів, %
1. Чи задоволені Ви рівнем заробітної плати відносно обсягу виконуваної роботи?	Так, повністю задоволений(-а)	34%
	Частково задоволений(-а)	48%
	Ні, не задоволений(-а)	18%
2. Чи вважаєте Ви систему преміювання на підприємстві прозорою та справедливою?	Так, критерії зрозумілі	22%
	Частково – не всі критерії зрозумілі	51%
	Ні, система непрозора	27%
3. Наскільки важливими для Вас є нематеріальні стимули (визнання, кар'єрне зростання)?	Дуже важливі	43%
	Важливі, але менше ніж матеріальні	46%
	Не мають значення	11%
4. Чи брали Ви участь у програмах підвищення кваліфікації за останній рік?	Так, пройшов(-ла) навчання	29%
	Частково (лише окремі заходи)	18%
	Ні, не брав(-ла) участі	53%
5. Як Ви оцінюєте соціальний пакет підприємства (медстрахування, пільги тощо)?	Добре – відповідає потребам	31%
	Задовільно – потребує розширення	52%
	Погано – недостатній	17%
6. Чи відчуваєте Ви, що мотиваційна політика підприємства сприяє Вашій продуктивності?	Так, помітно мотивує	38%
	Частково мотивує	44%
	Ні, не впливає	18%

Джерело: розроблено автором

Результати щодо нематеріальної мотивації також є показовими. 43% працівників вважають визнання та кар'єрне зростання дуже важливими стимулами, ще 46% – важливими. Водночас охоплення програмами підвищення кваліфікації залишається низьким – лише 29% пройшли повноцінне навчання, 53% не брали участі в жодному освітньому заході за останній рік, що повністю корелює з офіційними даними про охоплення лише 29% персоналу програмами кваліфікаційного розвитку. Соціальний пакет оцінюється як такий, що потребує розширення (52% респондентів вказують на його недостатність). Зрештою, 38% працівників відчувають помітний мотиваційний ефект від чинної політики підприємства, 44% – частковий, що загалом корелює з позитивною динамікою продуктивності праці та рентабельності витрат на оплату праці, проте вказує на значний резерв для підвищення мотиваційного потенціалу.

У сукупності аналіз свідчить, що впроваджені мотиваційні механізми позитивно впливають на конкурентоспроможність персоналу ТОВ «ЛЕНТІ ПРО».

Зменшення плинності кадрів, зростання участі працівників у навчальних програмах та підвищення продуктивності праці підтверджують ефективність обраної стратегії управління людськими ресурсами. Конкретні приклади підвищення професійної компетентності, покращення показників продажів і скорочення виробничих витрат демонструють, що мотиваційна система ТОВ «ЛЕНТІ ПРО» має комплексний характер і створює умови для сталого розвитку підприємства. Таким чином, взаємодія економічних стимулів і інвестицій у розвиток персоналу забезпечує формування конкурентоспроможного трудового колективу, здатного ефективно реагувати на виклики ринку та підтримувати стратегічні цілі ТОВ «ЛЕНТІ ПРО».

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ЛЕНТІ ПРО»

3.1 Програма заходів щодо вдосконалення мотиваційних інструментів для підвищення ефективності праці

Система мотивації персоналу ТОВ «ЛЕНТІ ПРО» загалом забезпечує позитивну динаміку ключових показників – зростання продуктивності праці, рентабельності витрат на оплату праці та середньої заробітної плати. Водночас більш детальне вивчення структурних характеристик мотивації виявляє низку системних недоліків, усунення яких є необхідною умовою для підтримки конкурентоспроможності персоналу в довгостроковій перспективі.

В табл.3.1 узагальнено ключові проблеми чинної системи мотивації ТОВ «ЛЕНТІ ПРО», що стали підставою для розроблення заходів.

Таблиця 3.1 – Виявлені проблеми системи мотивації персоналу ТОВ «ЛЕНТІ ПРО» як основа програми вдосконалення

№	Виявлена проблема	Обґрунтування	Наслідки
1	2	3	4
1	Зниження частки відсотків від продажів як змінної складової винагороди збутового персоналу	Частка відсотків від продажів скоротилася з 3,3% у 2024 році до 1,8% у 2025 році	Зниження особистої фінансової зацікавленості менеджерів з продажів у нарощуванні обсягів реалізації; ризик сповільнення динаміки доходів
2	Низький рівень охоплення персоналу програмами підвищення кваліфікації відносно загальної чисельності	Лише 59 осіб із 202 (29%) підвищили кваліфікацію у 2025 році	Уповільнення темпів накопичення компетенцій; зниження технологічної гнучкості персоналу та якості обслуговування клієнтів
3	Відсутність формалізованої системи нематеріального визнання з прив'язкою до КРІ підрозділів	Публічне відзначення та корпоративні нагороди існують, однак не пов'язані з вимірюваними показниками ефективності підрозділів	Недостатнє стимулювання колективної результативності; зниження мотивації до командної взаємодії між виробничим, логістичним і збутовим блоками

Продовження таблиці 3.1

1	2	3	4
4	Недостатня прозорість критеріїв преміювання та механізму нарахування змінної частини винагороди	Частка премій зростає (до 21,4% у 2025 році), однак формалізовані критерії їх нарахування публічно не закріплені	Зниження довіри персоналу до системи оплати праці; підвищений ризик сприйняття несправедливості при розподілі бонусів, що може спровокувати вибуття кваліфікованих фахівців

Джерело: розроблено автором на основі [28-30]

Найбільш критичними є дві проблеми, серед яких різке скорочення частки відсотків від продажів з 3,3% у 2024 році до 1,8% у 2025 році безпосередньо послаблює матеріальну зацікавленість збутового персоналу в нарощуванні реалізації та може загрожувати уповільненням темпів зростання чистого доходу, який у 2025 році становив 2957 млн грн. Охоплення лише 59 осіб програмами підвищення кваліфікації за середньооблікової чисельності 209 осіб означає, що понад 70% персоналу не проходять систематичного фахового розвитку, що стримує зростання технологічної компетентності колективу. Відсутність КРІ-орієнтованого нематеріального визнання та непрозорість критеріїв преміювання є не менш важливими в контексті формування стійкої корпоративної культури та утримання кваліфікованих фахівців.

На основі систематизованих проблем розроблено зведену програму заходів щодо вдосконалення мотиваційних інструментів ТОВ «ЛЕНТИ ПРО» (табл. 3.2).

Перший захід передбачає розроблення та впровадження прозорої бонусної системи для менеджерів з продажів із прогресивною шкалою відсотків від обсягу реалізації. Механізм реалізації полягає у розробленні Відділом кадрів спільно з відділом збуту оптичної лінзи та відділом бюджетування і звітності внутрішнього нормативного документа, який фіксує три рівні бонусу:

- 3% від суми особистих продажів при виконанні місячного плану;
- 4,5% при перевиконанні плану на 10-20%;
- 6% при перевиконанні понад 20%.

Таблиця 3.2 – Програма заходів щодо вдосконалення системи мотивації персоналу ТОВ «ЛЕНТІ ПРО»

№	Захід	Мета	Термін реалізації	Відповідальні
1	Розроблення та впровадження прозорої бонусної системи для менеджерів з продажів із фіксованою прогресивною шкалою відсотків від обсягу реалізації	Відновлення та посилення матеріальної зацікавленості збутового персоналу в нарощуванні обсягів продажів	Липень-серпень 2026 року (розроблення); вересень 2026 року (впровадження)	Відділ кадрів; Відділ збуту оптичної лінзи; Відділ бюджетування та звітності
2	Впровадження щоквартальної системи КРІ-орієнтованого визнання кращих працівників у розрізі підрозділів із публічним оголошенням результатів на корпоративному порталі та врученням іменних сертифікатів	Формування культури результативності та командної орієнтації на показники; підвищення залученості персоналу	Вересень-жовтень 2026 року (розроблення КРІ-карток); листопад 2026 року (перший цикл)	Відділ кадрів; Відділ навчання; керівники відділів
3	Розширення програми підвищення кваліфікації шляхом укладання партнерської угоди з «Укроптика» для проходження щорічної сертифікації працівниками виробничого та збутового блоків	Підвищення частки кваліфікованого персоналу з 29% до 50% від загальної чисельності до кінця 2027 року	Жовтень-листопад 2026 року (переговори, угода); грудень 2026 року – перший потік навчання	Відділ навчання; Відділ по роботі з рецептурною оптичною лінзою; Відділ кадрів
4	Розширення пакету медичного страхування шляхом додавання покриття стоматологічних послуг базового рівня та телемедичних консультацій для всього персоналу	Підвищення рівня соціальної захищеності та лояльності персоналу; зниження кількості днів тимчасової непрацездатності	Липень-вересень 2026 року (тендер серед страховиків, укладання договору); жовтень 2026 року (початок дії пакету)	Відділ кадрів; Адміністративно-господарський відділ
5	Розроблення та затвердження Положення про оплату праці з публікацією на внутрішньому корпоративному порталі	Підвищення довіри персоналу до системи винагороди; зниження ризику суб'єктивного сприйняття несправедливості при преміюванні	Серпень-жовтень 2026 року (розроблення); листопад 2026 року (затвердження та публікація)	Відділ кадрів; Юридичний відділ; Відділ бюджетування та звітності

Джерело: розроблено автором на основі [28-30]

Ресурси, необхідні для реалізації, включають робочий час юридичного відділу для правового оформлення та час керівників збутових підрозділів для калібрування планових показників. Очікуваний вплив на мотивацію виражається у відновленні прямого фінансового зв'язку між особистим результатом менеджера і розміром його винагороди, що за аналогією з 2023-2024 роками має стимулювати зростання частки змінної складової у структурі фонду оплати праці з поточних 1,8% до 3%. Показники результативності включають частку змінної складової у ФОП та динаміку середнього обсягу продажів на одного менеджера.

Другий захід – впровадження щоквартальної системи KPI-орієнтованого визнання кращих працівників. Суть механізму полягає у тому, що відділ кадрів разом із відділом навчання та керівниками всіх відділів розробляє уніфіковані KPI-картки для кожної категорії посад, де фіксуються три-п'ять вимірюваних показників (наприклад, для менеджерів з продажів – виконання плану, кількість нових клієнтів, рівень задоволеності; для виробничих працівників – відсоток браку, виконання виробничих норм, своєчасність замовлень). За підсумками кварталу кращі працівники у кожному підрозділі відзначаються публічним оголошенням на внутрішньому корпоративному порталі та отримують іменні сертифікати. Ресурсна база – робочий час HR-фахівців і незначні витрати на поліграфію. Очікуваний ефект полягає в посиленні персональної та командної відповідальності за результат, формуванні позитивної конкуренції між підрозділами та підвищенні залученості персоналу. Показники результативності включають охоплення KPI-картками всіх категорій посад та частку працівників із виконанням встановлених показників ефективності.

Третій захід передбачає розширення програми підвищення кваліфікації шляхом укладання партнерської угоди з «Укроптика». Механізм реалізації включає проведення відділом навчання переговорів із асоціацією щодо умов щорічної сертифікації, формування графіка навчальних потоків (орієнтовно чотири потоки по 20 осіб щороку) та покриття витрат на навчання з бюджету адміністративних витрат і витрат на збут. Цільові категорії – виробничий персонал лабораторії та менеджери з продажів оптичних лінз і засобів контактної корекції. Реалізація

заходу дозволить подвоїти частку кваліфікованого персоналу (з поточних 28,2% до 50% від середньооблікової чисельності до кінця 2027 року), що матиме прямий вплив на якість продукції та рівень клієнтського сервісу. Показники результативності включають частку кваліфікованого персоналу від середньооблікової чисельності та кількість сертифікованих працівників щорічно.

Четвертий захід спрямований на розширення пакету медичного страхування шляхом додавання покриття стоматологічних послуг базового рівня та телемедичних консультацій для всього персоналу, включно з регіональними підрозділами у Дніпрі, Харкові, Одесі та Львові. Відповідальним за реалізацію є відділ кадрів спільно з адміністративно-господарським відділом, які проводять тендер серед страхових компаній та укладають договір добровільного медичного страхування (ДМС) на розширених умовах. Ресурсна база – страхові внески за договором ДМС, що фінансуються за рахунок фонду соціального пакету та адміністративних витрат. Очікуваний вплив полягає у підвищенні рівня соціальної захищеності персоналу, скороченні кількості днів тимчасової непрацездатності та зміцненні лояльності працівників до роботодавця. Показники результативності включають рівень охоплення персоналу програмою ДМС та динаміку середньої кількості днів тимчасової непрацездатності на одного працівника.

П'ятий захід – розроблення та публікація Положення про оплату праці. Його суть полягає у формалізації всіх елементів системи винагороди (фіксованих окладів за грейдами посад, порядку нарахування премій із зазначенням конкретних формул і порогових значень показників, умов виплати відсотків від продажів та критеріїв депреміювання). Відділ кадрів спільно з юридичним відділом розробляє документ, що затверджується керівництвом та публікується на корпоративному порталі. Ресурсна база – юридичний супровід та ІТ-підтримка. Ефект від реалізації – підвищення довіри персоналу до системи оплати праці та зниження ризику конфліктів при розподілі бонусів, що особливо важливо в умовах зростання частки преміювання до 21,4% у 2025 році. Показники результативності включають факт публікації Положення на корпоративному порталі та частку працівників, які вважають систему преміювання прозорою за результатами анкетування.

Для практичної реалізації програми заходів необхідно оцінити її бюджетну складову. В табл.3.3 наведено бюджет програми вдосконалення системи мотивації персоналу ТОВ «ЛЕНТІ ПРО».

Таблиця 3.3 – Бюджет програми вдосконалення системи мотивації персоналу ТОВ «ЛЕНТІ ПРО»

№	Захід	Витрати	Сума, тис. грн	Джерело фінансування
1	Розроблення та впровадження прозорої бонусної системи для менеджерів з продажів із фіксованою прогресивною шкалою відсотків від обсягу реалізації	Витрати на розроблення внутрішніх нормативних документів, консультації юридичного відділу	35	Фонд оплати праці (адміністративні витрати)
2	Впровадження щоквартальної системи КРІ-орієнтованого визнання кращих працівників у розрізі підрозділів із публічним оголошенням результатів на корпоративному порталі та врученням іменних сертифікатів	Розроблення КРІ-карток, виготовлення іменних сертифікатів, адміністрування корпоративного portalу	48	Адміністративні витрати підприємства
3	Розширення програми підвищення кваліфікації шляхом укладання партнерської угоди з «Укроптика» для проходження щорічної сертифікації працівниками виробничого та збутового блоків	Партнерська угода, оплата сертифікаційних курсів, відрядження на навчання	210	Витрати на збут та адміністративні витрати; частково – витрати на навчання персоналу
4	Розширення пакету медичного страхування шляхом додавання покриття стоматологічних послуг базового рівня та телемедичних консультацій для всього персоналу	Страхові внески за розширеним договором ДМС, адміністративні витрати на укладання договору	320	Фонд оплати праці (соціальний пакет); адміністративні витрати
5	Розроблення та затвердження Положення про оплату праці з публікацією на внутрішньому корпоративному порталі	Юридичний супровід, ІТ-підтримка корпоративного portalу, друк та розповсюдження	27	Адміністративні витрати підприємства
Разом			640	x

Джерело: розроблено автором на основі [28-30]

Загальна вартість програми становить 640 тис. грн, що у відношенні до загального фонду оплати праці ТОВ «ЛЕНТІ ПРО» за 2025 рік (116 млн грн)

складає менше 0,6%. Це засвідчує помірну ресурсоемність програми та можливість її фінансування виключно за рахунок власних операційних коштів підприємства без залучення зовнішніх джерел. Найбільш витратним є захід щодо розширення медичного страхування (320 тис. грн), що є обґрунтованим з огляду на охоплення всього персоналу, включно з чотирма регіональними підрозділами. Витрати на партнерську програму сертифікації (210 тис. грн) є стратегічними інвестиціями в людський капітал, які матимуть довгострокову віддачу у вигляді підвищення якості продукції та рівня обслуговування клієнтів. При цьому ключові заходи з підвищення прозорості системи оплати праці та впровадження KPI-визнання потребують відносно незначних витрат (35-48 тис. грн), оскільки є переважно організаційними.

Таким чином, програма вдосконалення мотиваційних інструментів ТОВ «ЛЕНТІ ПРО» ґрунтується на чотирьох виявлених системних проблемах і включає п'ять взаємопов'язаних заходів, що охоплюють усі ключові елементи системи мотивації – матеріальну грошову, матеріальну негрошову та нематеріальну складові. Програма є реалістичною з фінансової точки зору, оскільки загальний бюджет у 640 тис. грн становить менше 0,6% від річного фонду оплати праці підприємства. Відповідальність за реалізацію розподілена між підрозділами відповідно до їх функціональних повноважень, що мінімізує ризики дублювання функцій та забезпечує чіткий механізм контролю. Запропонована програма має комплексний характер і спрямована як на усунення виявлених недоліків, так і на зміцнення конкурентоспроможності персоналу ТОВ «ЛЕНТІ ПРО» у середньостроковій перспективі.

3.2 Оцінювання ефективності запропонованих заходів

Оцінювання ефективності запропонованої програми вдосконалення системи мотивації персоналу ТОВ «ЛЕНТІ ПРО» є необхідним елементом

управлінського циклу, що забезпечує зв'язок між плануванням заходів та верифікацією їх результативності.

Система кількісних показників ефективності дозволяє оцінити прогнозований вплив запропонованих заходів на ключові індикатори результативності управління персоналом ТОВ «ЛЕНТІ ПРО». В табл.3.4 наведено порівняльний аналіз поточних (2025 рік) та цільових (прогноз 2027 рік) значень основних показників із обґрунтуванням механізму зміни.

Таблиця 3.4 – Система показників ефективності запропонованих заходів щодо вдосконалення системи мотивації персоналу ТОВ «ЛЕНТІ ПРО»

№	Показник	Поточне значення (2025 р.)	Цільове значення (прогноз 2027 р.)	Обґрунтування змін
1	Продуктивність праці, млн грн/особу	14,2	18,5	Зростання обсягу продажів завдяки вдосконаленій бонусній системі та підвищенню компетентності персоналу; утримання чисельності на рівні 210 осіб
2	Рентабельність витрат на оплату праці, %	727,6	790	Зростання чистого фінансового результату випереджатиме приріст фонду оплати праці завдяки підвищенню результативності
3	Частка відсотків від продажів у структурі оплати праці, %	1,8	3	Запровадження прогресивної шкали стимулює менеджерів до активного нарощування продажів, що збільшить змінну частину ФОП
4	Частка працівників, що підвищили кваліфікацію, % від середньооблікової чисельності	28,2 (59 із 209)	50%	Реалізація партнерської програми сертифікації дозволить охопити додатково 30 працівників щорічно
5	Коефіцієнт обороту по звільненню	0,1	0,07	Розширення соціального пакету, прозоре преміювання та нематеріальне визнання підвищать задоволеність і знизять добровільне вибуття кваліфікованих фахівців
6	Середня заробітна плата, грн/особу на місяць	47683	58000	Приріст обумовлений як загальним зростанням ФОП, так і збільшенням змінної частини для ефективних працівників завдяки прогресивній бонусній шкалі
7	Частка премій у структурі ФОП, %	21,4	24	Формалізація критеріїв преміювання та запровадження КРІ-карток підвищать передбачуваність і рівень преміювання у підрозділах з вимірюваними результатами

Джерело: розроблено автором на основі [28-30]

Реалізація запропонованих заходів здатна забезпечити подальше зростання всіх ключових показників ефективності використання персоналу. Найбільш значущим є прогнозоване підвищення продуктивності праці з 14,2 до 18,5 млн грн/особу, що ґрунтується на синергетичному ефекті від запровадження прогресивної бонусної шкали (що стимулює кількісне зростання продажів) та розширення програм кваліфікаційного розвитку (що підвищує якісні характеристики праці). Водночас рентабельність витрат на оплату праці прогнозується на рівні 790%, що свідчить про збереження позитивного тренду, сформованого впродовж 2022-2025 років. Поліпшення показника частки відсотків від продажів до 3% відображає відновлення ефективного зв'язку між результативністю збутового персоналу та розміром його винагороди. Особливо важливим є прогнозоване скорочення коефіцієнта обороту по звільненню з 0,1 до 0,07, що означатиме стабілізацію кадрового складу та зниження витрат на рекрутинг і адаптацію нових працівників.

Поряд із кількісними індикаторами реалізація програми заходів матиме суттєвий соціальний та організаційний ефект, який не піддається прямому фінансовому вимірюванню, проте є не менш важливим для довгострокової конкурентоспроможності ТОВ «ЛЕНТІ ПРО». Насамперед, впровадження прозорого Положення про оплату праці з фіксованими формулами нарахування премій та KPI-карток для кожної категорії посад сформує культуру довіри між адміністрацією та персоналом. В умовах, коли частка преміювання у 2025 році досягла 21,4% від фонду оплати праці, відсутність публічно закріплених критеріїв є чинником потенційного зниження лояльності, а їх формалізація усуне цю загрозу. Щоквартальне публічне визнання кращих працівників на основі вимірюваних KPI сприятиме розвитку здорової внутрішньої конкуренції не лише між окремими особами, а й між підрозділами – виробничим блоком, логістичним департаментом і збутовими відділами. Це безпосередньо підвищить координацію між ними та знизить кількість міжфункціональних конфліктів. Розширення медичного страхування з покриттям стоматологічних послуг і телемедицини для всіх регіональних підрозділів сформує відчуття рівності можливостей між столичним

та регіональним персоналом, що є важливим чинником формування єдиної корпоративної ідентичності. Зростання охоплення програмами підвищення кваліфікації з 28,2% до 50% від чисельності персоналу зміцнить репутацію ТОВ «ЛЕНТІ ПРО» як роботодавця, що інвестує у розвиток своїх фахівців, що матиме позитивний вплив на привабливість компанії для кандидатів зі спеціалізованим досвідом в оптичній галузі. У підсумку, сукупний організаційний ефект виражатиметься у підвищенні психологічного клімату в колективі, зменшенні рівня стресу від непередбачуваності системи винагороди та зміцненні відчуття справедливості – що є базовими умовами для тривалої залученості персоналу.

Для урахування невизначеності зовнішнього та внутрішнього середовища проведено сценарний аналіз результативності програми за трьома альтернативними сценаріями. В табл.3.5 представлено ключові параметри та прогнозні показники для кожного із сценаріїв.

Таблиця 3.5 – Сценарний аналіз ефективності реалізації програми вдосконалення системи мотивації персоналу ТОВ «ЛЕНТІ ПРО»

Сценарій	Умови реалізації	Прогноз 2027 року		
		Продуктивність праці, млн грн/особу	Коефіцієнт обороту по звільненню	Рентабельність витрат на оплату праці, %
Оптимістичний	Повна реалізація всіх 5 заходів у встановлені терміни; сприятливе зовнішнє середовище; стабільне зростання ринку оптичної продукції; відсутність суттєвих кадрових втрат	18,5	0,05	790
Базовий	Реалізація 70% запланованих заходів (3-4 із 5); стандартні ринкові умови; незначні затримки в окремих заходах; помірне зростання продажів	17	0,07	760
Песимістичний	Реалізація 40% заходів (2 із 5); відтік кадрів, скорочення бюджету на мотивацію; нестабільність ринку праці та зниження купівельної спроможності клієнтів	15,5	0,12	710

Джерело: розроблено автором на основі [28-30]

Навіть за песимістичного сценарію (реалізації лише 40% запланованих заходів в умовах воєнного стану та відтоку кадрів) продуктивність праці прогнозується на рівні 15,5 млн грн/особу, що перевищує поточне значення 14,2 млн грн/особу. Це свідчить про те, що навіть часткове впровадження окремих заходів (наприклад, розроблення Положення про оплату праці або розширення медичного страхування) здатне забезпечити позитивний ефект. За базового сценарію продуктивність праці сягне 17 млн грн/особу при рентабельності ФОП 760%, що є реалістичним прогнозом, який відповідає існуючому тренду зростання цих показників упродовж 2022-2025 років. Оптимістичний сценарій передбачає повну реалізацію програми у встановлені терміни при сприятливих ринкових умовах і забезпечує найкращі результати за всіма трьома ключовими показниками, зокрема скорочення коефіцієнта обороту по звільненню до мінімального значення 0,05. Принциповим є те, що за усіма трьома сценаріями рентабельність витрат на оплату праці залишається вищою від 700%, що підтверджує економічну ефективність запропонованих заходів за будь-яких умов реалізації.

Попри загальну позитивну прогнозну динаміку, реалізація програми пов'язана з низкою ризиків, що потребують цілеспрямованої мінімізації. Перший ризик – кадровий відтік внаслідок воєнної мобілізації або міграції, що може знизити середньооблікову чисельність персоналу нижче 190 осіб та зменшити охоплення навчальними програмами. Для мінімізації цього ризику доцільно передбачити модульний формат навчання, що дозволяє включати нових працівників у процесі реалізації програми, а також сформувати внутрішній резерв фахівців на ключових посадах. Другий ризик – бюджетні обмеження, пов'язані з коливаннями фінансових результатів підприємства. Оскільки чистий фінансовий результат ТОВ «ЛЕНТІ ПРО» у 2025 році становив 844 млн грн, а загальний бюджет програми – лише 640 тис. грн (менше 0,1% від прибутку), цей ризик є мінімальним, проте для його нейтралізації доцільно передбачити реалізацію заходів у пріоритетній послідовності від менш витратних до більш ресурсоемних. Третій ризик – опір персоналу або менеджменту середньої ланки змінам, зокрема при впровадженні КРІ-карток. Для його подолання необхідно залучити керівників

підрозділів до розроблення показників, що підвищить їхнє відчуття власності рішення та готовність до впровадження. Четвертий ризик – неефективна комунікація змін, коли персонал не буде своєчасно поінформований про нові умови преміювання або медичного покриття. Для мінімізації цього ризику рекомендується розробити план комунікацій із зазначенням каналів та відповідальних осіб на рівні відділу кадрів і керівників підрозділів. П'ятий ризик – інфляційний тиск, що може знецінити фіксовану частину заробітної плати та знизити мотиваційний ефект від розширеного медичного пакету. Для протидії цьому ризику рекомендується щорічно переглядати розмір базових окладів відповідно до індексу споживчих цін, а страховий договір укладати з прив'язкою лімітів покриття до ринкових ставок на медичні послуги.

Таким чином, оцінювання ефективності запропонованих заходів підтверджує їх обґрунтованість за кількісними, якісними та сценарними параметрами. Прогнозоване зростання продуктивності праці, підвищення рентабельності фонду оплати праці та скорочення коефіцієнта обороту по звільненню свідчать про значний економічний ефект від реалізації програми. Соціальний та організаційний ефект виражається у формуванні культури довіри, підвищенні психологічного клімату та зміцненні репутації ТОВ «ЛЕНТІ ПРО» як роботодавця, що інвестує у розвиток людського капіталу. Сценарний аналіз підтвердив, що навіть за песимістичного сценарію часткова реалізація програми забезпечує позитивний ефект, що свідчить про її стійкість до несприятливих зовнішніх умов. Виявлені ризики є керованими та можуть бути нейтралізовані шляхом послідовного застосування запропонованих організаційних і комунікаційних заходів. У сукупності реалізація програми вдосконалення системи мотивації забезпечить зміцнення конкурентоспроможності персоналу ТОВ «ЛЕНТІ ПРО» та сформує надійну кадрову основу для подальшого стратегічного розвитку підприємства.

ВИСНОВКИ

Сутність мотивації персоналу в системі управління підприємством полягає у формуванні цілісного механізму впливу на трудову поведінку, що забезпечує досягнення стратегічних і тактичних цілей організації. Проведений аналіз засвідчив, що мотивація має подвійну природу, оскільки ґрунтується на внутрішніх потребах працівників і реалізується через зовнішні управлінські інструменти. Її функції охоплюють активізацію діяльності, спрямування зусиль, регулювання поведінки та адаптацію до змін середовища, що визначає її комплексний характер. Важливими характеристиками мотивації є індивідуалізація підходів, поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, залучення персоналу до управлінських процесів та формування атмосфери довіри. Дотримання принципів справедливості, прозорості, пропорційності та внутрішнього прийняття цілей організації підсилює результативність мотиваційної системи.

Інструменти мотивації персоналу становлять системний комплекс заходів, спрямованих на узгодження інтересів працівників із цілями підприємства та забезпечення високої результативності діяльності. Матеріальна мотивація, зокрема грошова і негрошова, виступає базовим механізмом стимулювання, оскільки безпосередньо впливає на рівень економічної безпеки працівників. Водночас нематеріальні інструменти сприяють задоволенню потреб вищого рівня, формуючи позитивний соціально-психологічний клімат і зміцнюючи корпоративну культуру. Застосування позитивних і негативних способів впливу дозволяє регулювати поведінку персоналу відповідно до цілей організації.

Оцінювання впливу мотивації на конкурентоспроможність працівника потребує комплексного підходу, що поєднує аналіз її структури та результативних показників діяльності. Виокремлення матеріальної й нематеріальної складових дозволяє визначити глибину та збалансованість мотиваційного забезпечення персоналу. Водночас зв'язок мотивації з продуктивністю праці, ефективністю виконання завдань і рівнем соціальної стабільності в колективі відображає її

практичні наслідки для підприємства. Саме через ці показники простежується причинно-наслідковий вплив мотиваційної системи на формування професійної активності та конкурентних переваг працівника.

ТОВ «ЛЕНТІ ПРО» функціонує як багатoproфільне підприємство, що здійснює виробництво рецептурних лінз і реалізацію широкого асортименту оптичної продукції. Динаміка фінансових показників підтверджує розширення масштабів діяльності та зростання прибутковості. Організаційна структура ТОВ «ЛЕНТІ ПРО» охоплює адміністративний, виробничий, логістичний і збутовий напрями, що забезпечують комплексність управління. Такий підхід дозволяє ефективно координувати внутрішні процеси та оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища. Ключову роль у досягненні стратегічних цілей відіграє система управління персоналом, яка забезпечує ТОВ «ЛЕНТІ ПРО» кваліфікованими кадрами. Раціональне планування чисельності працівників сприяє оптимізації витрат і підвищенню продуктивності праці. У результаті інтеграції економічної ефективності та соціальної орієнтації формується стійка модель розвитку ТОВ «ЛЕНТІ ПРО».

ТОВ «ЛЕНТІ ПРО» реалізує багаторівневу систему мотивації, що базується на дотриманні трудового законодавства та принципах соціальної відповідальності. Матеріальна грошова мотивація забезпечує стабільність доходів працівників і стимулює результативність через змінні складові оплати праці. Підвищення фонду оплати праці та зростання середньої заробітної плати відображають позитивну фінансову динаміку ТОВ «ЛЕНТІ ПРО» та його здатність інвестувати у людський капітал. Матеріальна негрошова мотивація у вигляді соціальних гарантій, страхування та пільг підсилює соціальний захист персоналу. Нематеріальні інструменти, зокрема публічне визнання та професійне навчання, сприяють формуванню довгострокової залученості працівників. Інвестиції у розвиток експертизи та мовних компетенцій підвищують якість внутрішніх і зовнішніх комунікацій.

У процесі реалізації мотиваційної політики ТОВ «ЛЕНТІ ПРО» забезпечує поступове зростання конкурентоспроможності свого персоналу. Аналіз динаміки

руху персоналу свідчить про стабілізацію складу працівників та зменшення плинності кадрів, що є результатом підвищення рівня задоволеності умовами праці. Активне залучення працівників до тренінгів і програм підвищення кваліфікації сприяє зростанню їх професійної компетентності та адаптивності до змін ринкового середовища. Підвищення продуктивності праці протягом досліджуваного періоду підтверджує ефективність поєднання матеріальних і нематеріальних мотиваційних інструментів. Позитивна динаміка рентабельності витрат на оплату праці демонструє економічну доцільність інвестицій у людський капітал. Загалом чинні мотиваційні механізми на ТОВ «ЛЕНТІ ПРО» створюють підґрунтя для формування конкурентоспроможного трудового потенціалу та довгострокового розвитку підприємства.

Аналіз чинної системи мотивації ТОВ «ЛЕНТІ ПРО» виявив системні недоліки, що стали підставою для розроблення програми вдосконалення. Найбільш пріоритетними визначено скорочення частки відсотків від продажів у структурі ФОП та недостатнє охоплення персоналу програмами підвищення кваліфікації. Розроблена програма охоплює п'ять заходів у сфері матеріальної грошової, матеріальної негрошової та нематеріальної мотивації з термінами реалізації у липні-грудні 2026 року. Загальний бюджет програми становить 640 тис. грн, що підтверджує її доступність для фінансування за рахунок власних коштів.

Оцінювання прогностичної ефективності запропонованих заходів підтвердило їх обґрунтованість за кількісними та якісними параметрами. За базовим сценарієм прогнозується зростання продуктивності праці до 17 млн грн/особу, підвищення рентабельності витрат на оплату праці та скорочення коефіцієнта обороту по звільненню. Соціальний ефект програми виражається у формуванні культури довіри, підвищенні психологічного клімату та зміцненні репутації ТОВ «ЛЕНТІ ПРО» як роботодавця. Реалізація програми вдосконалення системи мотивації сформує надійну кадрову основу для подальшого стратегічного розвитку ТОВ «ЛЕНТІ ПРО».

Наукова новизна роботи полягає в удосконаленні понятійного апарату мотивації персоналу та розробленні авторської програми мотиваційних заходів,

адаптованої до специфіки підприємств оптичної галузі, що поєднує прогресивну бонусну систему, КРІ-орієнтоване визнання та розширення кваліфікаційних програм. Отримані результати мають практичну значущість для підприємств оптичного ринку України, оскільки запропонований інструментарій діагностики та вдосконалення мотиваційної політики може бути адаптований до умов інших суб'єктів галузі з урахуванням їхньої виробничої спеціалізації, чисельності персоналу та фінансових можливостей.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Григоренко О. П. Особливості формування системи мотивації персоналу комерційних банків України. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2025. № 1. С. 355–359. URL: <https://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2025/04/2025-1-60.pdf> (дата звернення 11.01.2026).
2. Тимченко О. І. Особливості мотивації персоналу малих підприємств в сучасних умовах. *Ефективна економіка*. 2022. № 12. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/fa8ac052-853f-4433-bad4-015abbcc0ad6/content> (дата звернення 11.01.2026).
3. Пустовіт О. Г., Басюк Є. В. Сутність мотивації персоналу як основа розвитку підприємства. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2021. № 3 (76). С. 47–64. URL: <https://www.daemmt.odessa.ua/index.php/daemmt/article/view/375> (дата звернення 11.01.2026).
4. Семенчук Т. Б., Гусак О. А. Особливості системи мотивації працівників транспортних підприємств. *Збірник наукових праць ДУІТ*. 2020. № 47. С. 15–22. URL: <https://em.duit.in.ua/index.php/home/article/view/29> (дата звернення 11.01.2026).
5. Брєєва Є. М. Формування мотиваційної політики в закладах охорони здоров'я в умовах негативного впливу подій 2020 – 2022 років. *Економіка і управління*. 2022. № 3. С. 67–77. URL: <https://irback.e-u.edu.ua/server/api/core/bitstreams/80ba1216-590f-4425-8b49-59bb88930753/content> (дата звернення 11.01.2026).
6. Колот А. М. Мотивація персоналу: Підручник. К.: КНЕУ, 2002. 337 с. URL: <http://moodle.nati.org.ua/mod/resource/view.php?id=9389> (дата звернення 11.01.2026).

7. Кравчук І. О., Головінов В. О. Екосистемний підхід до цифрової трансформації мотиваційних систем. *Економічний простір*. 2026. № 209. С. 372–381. URL: <https://doi.org/10.30838/EP.209.372-381> (дата звернення 11.01.2026).
8. Козинець А. О. Функціональні особливості управління мотивацією працівників закладів вищої освіти. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2022. № 304. С. 166–175. URL: <https://herald.khmn.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/1079> (дата звернення 11.01.2026).
9. Крохмаль І. М. Формування усвідомленої мотивації до професійної діяльності майбутнього фахівця інформаційно-документознавчої галузі. *Вісник Луганського національного університету імені Тараса Шевченка*. 2022. № 6 (354). С.28–32. URL: <https://dspace.luguniv.edu.ua/xmlui/handle/123456789/9560> (дата звернення 11.01.2026).
10. Гірняк К. М., Тарасович Л. В. Мотивація персоналу в контексті трансформацій та змін на усіх рівнях менеджменту. *Проблеми сучасних трансформацій*. 2025. № 17. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-17-04-06> (дата звернення 11.01.2026).
11. Данилевич Н. С., Поплавська О. М., Пузиревська Ю. О. Мотивація молодих фахівців: особливості, рекомендації. *Економічний простір*. 2019. № 142. С. 53–65. URL: <https://economicspace.pgasa.dp.ua/article/view/179322> (дата звернення 11.01.2026).
12. Ткаченко В. В. Мотивація персоналу та соціальна відповідальність бізнесу в умовах воєнного стану: вплив на ефективність операційної діяльності. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 10. URL: <https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/450/456> (дата звернення 11.01.2026).
13. Бондар Т. В., Краснонос А. С. Сучасні методи мотивації персоналу. *Економіка та суспільство*. 2023. № 57. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3235> (дата звернення 21.01.2026).

14. Костюк К. О., Шарий В. І. Система мотивації для збереження персоналу торговельного підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. № 62. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3899/3820> (дата звернення 21.01.2026).
15. Чайка І. П., Хурса О. В. Удосконалення політики мотивації персоналу підприємства в умовах війни. *Бізнес Інформ*. 2024. № 11. С. 400-405. URL: (дата звернення 21.01.2026).
16. Вонберг Т. В., Гудков А. О. Дослідження питань мотивації персоналу: матеріальна та нематеріальна складова. *Актуальні проблеми управління соціально-економічними системами*: матеріали X Міжнар. наук.-практ. конф., Частина 2. м.Луцьк, 6 груд. 2024 р. / Надстир'я. Луцьк, 2024. С. 97-99. URL: <https://surl.li/mxvrks> (дата звернення 21.01.2026).
17. Ковальчук В. Г., Лавришина В. Г. Мотивація як фундаментальна складова управління підприємством. *Economics and Law*. 2018. № 3. С.80-85. URL: <https://scispace.com/pdf/motivatsiia-iak-fundamentalna-skladova-upravlinnia-2po07tgd37.pdf> (дата звернення 21.01.2026).
18. Вонберг Т. В., Штільгойз О. Інструменти мотивації персоналу: виклики сучасності. *Трансформації особистості, суспільства та ринку праці: виклики майбутнього та вплив на освіту*: зб. тез доповідей Міжнар. наук.-практ. конф., м.Харків, 20-22 вер. 2023 р. Харків, 2023. С.461-462. URL: <https://ekhnuir.karazin.ua/bitstreams/7f97316a-7328-4ec7-9f7a-41db4680dfa8/download> (дата звернення 21.01.2026).
19. Цимбалюк С. О. Компенсаційна модель винагороди за працю: теоретико-методологічні та прикладні аспекти: монографія. К.: КНЕУ, 2014. 359 с. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/5601fed2-9784-45d6-beb7-afe62d7582a4/content> (дата звернення 21.03.2026).
20. Власенко Т. А., Степаненко С. В. Лідерство та мотивація підприємця в сучасних умовах. *Причорноморські економічні студії*. 2023. № 79. С. 75-79. URL: https://bses.in.ua/journals/2023/79_2023/12.pdf (дата звернення 21.01.2026).

21. Теплюк М. А., Андрікевич В. Роль мотивації персоналу для забезпечення ефективного управління підприємством в релокаційному соціально-економічному просторі. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2023. № 2. С. 13-18. URL: <https://heraldes.khmnu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/623/636> (дата звернення 21.01.2026).
22. Прохоровська С. А. Мотивація персоналу підприємств в умовах сучасних викликів. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 2. С. 45-48. URL: <https://transformations.in.ua/index.php/journal/article/view/20> (дата звернення 21.01.2026).
23. Махсма М. Б. Посилення мотивації персоналу як фактор конкурентоспроможності підприємства. *Проблеми економіки*. 2024. № 2. С. 167-173. URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2024-2_0-pages-167_173.pdf (дата звернення 21.01.2026).
24. Поплавська О. М., Кононенко Т. С. Мотивація та задоволеність працівників: аналіз, ризики, шляхи вдосконалення. *Бізнес Інформ*. 2021. № 5. С. 378-384. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2021-5_0-pages-378_384.pdf (дата звернення 21.01.2026).
25. Любохинець Л. С. Мотивація персоналу як спосіб попередження та вирішення трудових конфліктів на підприємстві. *Herald of Khmelnytskyi National University*. 2022. № 2. С. 286-291. URL: https://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2023/06/vknu-es-2022-n2t2304_45.pdf (дата звернення 27.01.2026).
26. Офіційний сайт ТОВ «ЛЕНТИ ПРО». URL: <https://b2b.lentipro.com.ua/uk/> (дата звернення 01.04.2026).
27. Звіт про управління ТОВ «ЛЕНТИ ПРО» за 2024 рік. URL: https://lentipro.com.ua/uploads/zvit/zvitnist_z_upravlinnya_2024.pdf (дата звернення 01.04.2026).

28. Фінансова звітність ТОВ «ЛЕНТІ ПРО» за 2023 рік. URL: https://b2b.lentipro.com.ua/uploads/zvit/finansova_zvitnist_Lenti_pro_2023-final.pdf (дата звернення 01.04.2026).
29. Фінансова звітність ТОВ «ЛЕНТІ ПРО» за 2024 рік. URL: https://b2b.lentipro.com.ua/uploads/zvit/finansova_zvitnist_Lenti_pro_2024-final.pdf (дата звернення 01.04.2026).
30. Фінансова звітність ТОВ «ЛЕНТІ ПРО» за 2025 рік. URL: https://lentipro.com.ua/uploads/zvit/2025_37884473.html (дата звернення 01.04.2026).
31. Середня місячна зарплата за видами економічної діяльності в 2025 році. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/salary/average/branch/> дата звернення 15.05.2026).

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А.1 – Інструменти мотивації персоналу підприємства

Вид мотивації	Інструмент мотивації	Характеристика
Матеріальна грошова	Заробітна плата	Основний вид грошової винагороди; залежить від складності роботи та внеску працівника
	Премії	Додаткові виплати за досягнення результатів; стимулюють продуктивність і якість
	Надбавки та доплати	Грошові виплати за особливі умови праці, кваліфікацію, стаж тощо
	Бонуси за результат	Разові або регулярні виплати залежно від досягнутих показників діяльності
Матеріальна негрошова (умовно-матеріальна)	Медичне страхування	Забезпечення медичним покриттям підвищує лояльність і соціальну захищеність персоналу
	Оплата навчання	Фінансування підвищення кваліфікації або здобуття освіти за рахунок підприємства
	Корпоративне харчування та транспорт	Компенсація витрат на харчування чи проїзд; підвищує зручність і задоволеність роботою
	Подарунки та путівки	Матеріальні блага у вигляді подарунків або оплачених турів; заохочують відданість та лояльність
	Комфортні умови праці	Облаштування робочого місця: ергономічні меблі, сучасне обладнання, безпечне середовище
Нематеріальна	Визнання досягнень	Публічна похвала, грамоти, звання «кращого працівника»; задовольняє потребу у повазі та визнанні
	Кар'єрне зростання	Просування по службі; формує довгострокову мотивацію та відданість організації
	Можливість самореалізації	Участь у творчих проєктах, прийнятті рішень; задовольняє вищі потреби особистості
	Сприятливий психологічний клімат	Підтримка керівництва, командна взаємодія, довіра в колективі; підвищує залученість персоналу
	Гнучкий графік і розвиток	Можливість навчання, гнучкого робочого часу; підвищує баланс між роботою та особистим життям
Негативна (регулятивна)	Штрафи	Грошові санкції за порушення трудової дисципліни або неналежне виконання обов'язків
	Покарання та обмеження	Адміністративні стягнення, догани, позбавлення пільг; виконують стримувальну функцію

Джерело: розроблено автором на основі [14-23]

Таблиця А.2 – Система показників оцінювання впливу мотивації на конкурентоспроможність персоналу підприємства

№	Показник	Методика розрахунку	Інтерпретація результату
I. Структурний аналіз мотивації			
1	Частка матеріальних витрат у ФОП, %	Витрати на матер. стимули / ФОП x 100	Відображає питому вагу грошових стимулів; оптимальний рівень – не менше 60–70% ФОП
2	Коефіцієнт збалансованості мотивації	Нематеріальні стимули (бали) / Матеріальні стимули (бали)	Значення, близьке до 1, свідчить про збалансованість матеріальної та нематеріальної складових
3	Частка премій у структурі ФОП, %	Сума премій / ФОП x 100	Зростання показника свідчить про посилення змінної складової винагороди та її зв'язку з результатом
II. Аналіз зацікавленості працівника			
4	Індекс задоволеності мотивацією	Сума позитивних відповідей / Загальна кількість відповідей x 100	Розраховується за даними анкетування; значення >70% – високий рівень задоволеності
5	Коефіцієнт лояльності персоналу	(Кількість працівників зі стажем >3 р.) / Середньооблікова чисельність	Значення >0,6 свідчить про сформовану прихильність до підприємства
6	Рівень узгодженості цілей	Кількість працівників із КРІ >80% / Загальна чисельність x 100	Показує частку персоналу, цілі якого узгоджені зі стратегічними орієнтирами підприємства
III. Результативне оцінювання			
7	Продуктивність праці, тис. грн/особу	Чистий дохід / Середньооблікова чисельність працівників	Зростання в динаміці свідчить про підвищення ефективності використання трудового потенціалу
8	Рентабельність витрат на оплату праці, %	Чистий прибуток / ФОП x 100	Відображає фінансову віддачу від витрат на персонал; зростання – позитивна тенденція
9	Коефіцієнт охоплення навчанням	Кількість працівників, що пройшли навчання / Середньооблікова чисельність	Значення >0,5 свідчить про системний підхід до розвитку компетентностей персоналу
IV. Причинно-наслідковий аналіз			
10	Коефіцієнт обороту з вибуття	Кількість звільнених / Середньооблікова чисельність x 100	Зниження показника в динаміці підтверджує позитивний вплив мотиваційних заходів на утримання персоналу
11	Коефіцієнт обороту по прийому	Кількість прийнятих / Середньооблікова чисельність	Відображає інтенсивність залучення нових працівників; аналізується у динаміці разом із коефіцієнтом вибуття
12	Індекс конкурентоспроможності персоналу	Продуктивність праці звітного р. / Продуктивність праці базового р.	Значення >1 свідчить про зростання конкурентного потенціалу трудових ресурсів підприємства

Джерело: розроблено автором на основі [24-25]

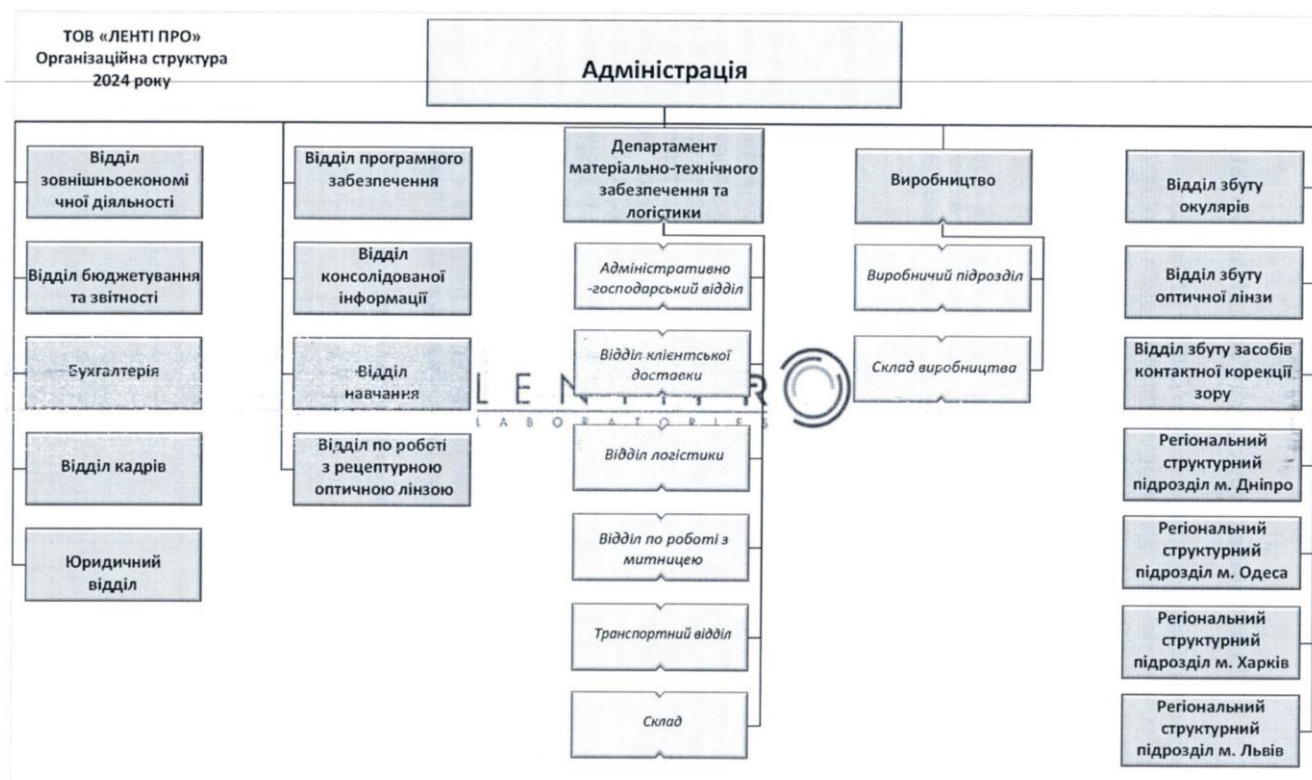


Рисунок Б.1 – Організаційна структура ТОВ «ЛЕНТІ ПРО»

Джерело: [27]

Метадані

ДОКУМЕНТ

Заголовок

Мотивація персоналу та її вплив на конкурентоспроможність працівника

Автор

Фурман

Науковий керівник / Експерт

Рудакова

ID документу

333947221

ОРГАНІЗАЦІЯ

Назва організації

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman
KNEU

підрозділ

кафедра соціоекономіки та управління персоналом

ЗВІТ

Дата звіту

5/20/2026

Дата редагування

Обсяг знайдених подібностей

Коефіцієнт подібності визначає, який відсоток тексту по відношенню до загального обсягу тексту було знайдено в різних джерелах. Зверніть увагу, що високі значення коефіцієнта не автоматично означають плагіат. Звіт має аналізувати компетентна / уповноважена особа.



КП 1

25

Довжина фрази для коефіцієнта подібності 2



КП 2

12792

Кількість слів



КЦ

104009

Кількість слів

Тривога

У цьому розділі ви знайдете інформацію щодо текстових спотворень. Ці спотворення в тексті можуть говорити про МОЖЛИВІ маніпуляції в тексті. Спотворення в тексті можуть мати навмисний характер, але частіше характер технічних помилок при конвертації документа та його збереженні, тому ми рекомендуємо вам підходити до аналізу цього модуля відповідально. У разі виникнення запитань, просимо звертатися до нашої служби підтримки.

Заміна букв



0

Інтервали



0

Мікропробіли



0

Білі знаки



0

Парафрази (SmartMarks)



22

Джерела

Нижче наведений список джерел. В цьому списку є джерела із різних баз даних. Колір тексту означає в якому джерелі він був знайдений. Ці джерела і значення Коефіцієнту Подібності не відображають прямого плагіату. Необхідно відкрити кожне джерело і проаналізувати зміст і правильність оформлення джерела.

10 найдовших фраз

Колір тексту

#	НАЗВА ТА АДРЕСА ДЖЕРЕЛА URL (НАЗВА БАЗИ)	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)
1	https://litencan.nub.edu.ua/bitstream/ua-jku/62863/4/433_hard_d016ahhncn0ar06itnwnlnad	43 / 74 %