Міністерство освіти і науки України
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу
Інститут післядипломної освіти

УДК 331.101.3

Проць Ярина Михайлівна
(прізвище, ім'я по батькові)

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

Дослідження системи мотивації персоналу на виробничих підприємствах
(назва роботи)

«Менеджмент та адміністрування»
(назва освітньої програми)

073– «Менеджмент»
(шифр і назва спеціальності)

Робота містить результати власних досліджень, використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

Здобувач освітнього ступеня Я. М. Проць
(підпис, ініціали та прізвище здобувача)

Науковий керівник Галюк Ірина Богданівна к.е.н., доцент
(підпис, прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання керівника)

Допущено до захисту
Завідувач кафедри Професор І. П. Кінаш
(посада) (підпис) (дата) (ініціали та прізвище)

Рецензент
(посада) (підпис) (дата) (ініціали та прізвище)

Івано-Франківськ - 2025 рік

Івано-франківський національний технічний університет нафти і газу
Інститут післядипломної освіти
Спеціальність D3 Менеджмент
ОП Менеджмент та адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри МіА
_____Кінаш І. П.
"___"_____2025 р.

ЗАВДАННЯ
НА МАГІСТЕРСЬКУ РОБОТУ

Студентці Проць Ярині Михайлівні
(прізвище, ім'я, по батькові)

1 Тема роботи Дослідження системи мотивації персоналу на виробничих підприємствах

Керівник роботи Галюк Ірина Богданівна к.е.н., доцент
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання керівника)

Затверджена наказом № _____ від _____

2 Термін здачі студентом закінченої роботи _____

3 Вихідні дані до роботи звітні дані з підприємства, фінансові документи, статут.

4 Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань) Вступ; Розділ 1 Теоретико-методичні основи мотивації персоналу на підприємстві; Розділ 2 Дослідження системи мотивації персоналу на підприємстві ТОВ "Інтелком"; Розділ 3 Напрями вдосконалення системи мотивації персоналу на підприємстві ТОВ "Інтелком"; Висновки; Перелік використаних джерел; Додатки

5 Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням креслень)
1. Титульний слайд. 2. Теоретико-методичні основи мотивації персоналу. 3. Основні теорії та форми мотивації персоналу. 4. Загальна характеристика ТОВ «Інтелком». 5. Діюча система мотивації персоналу на підприємстві. 6. Оцінка рівня задоволеності персоналу мотиваційною системою. 7. Виявлені проблеми мотивації персоналу. 8. Напрями вдосконалення системи мотивації. 9. Очікувані результати від впровадження запропонованих заходів. 10. Висновки.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів бакалаврської роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітки
1	Вступ	До 12.12.2025	виконано
2	Розділ 1 Теоретико-методичні основи мотивації персоналу на підприємстві	До 18.11.2025	виконано
3	Розділ 2 Дослідження системи мотивації персоналу на підприємстві ТОВ “Інтелком””	До 04.12.2025	виконано
5	Розділ 3 Напрями вдосконалення системи мотивації персоналу на підприємстві ТОВ “Інтелком”	До 09.12.2025	виконано
6	Висновки	До 12.12.2025	виконано

Студент _____ Проць Ярина Михайлівна
(Підпис) (прізвище, ім’я, по батькові)

Керівник _____ Галюк Ірина Богданівна
(Підпис) (прізвище, ім’я, по батькові)

«___»_____ р.

АНОТАЦІЯ

У магістерській роботі досліджено теоретичні та практичні засади формування й вдосконалення системи мотивації персоналу на виробничих підприємствах, а також розроблено комплекс рекомендацій щодо підвищення її результативності. Визначено ключові проблеми мотиваційного механізму та окреслено сучасні підходи до їх вирішення.

Об’єктом дослідження виступає система мотивації персоналу на виробничому підприємстві ТОВ “Інтелком”.

Предметом дослідження є сукупність методів, інструментів і управлінських рішень, що формують ефективну мотиваційну систему.

Метою магістерської роботи є комплексне дослідження системи мотивації персоналу на виробничому підприємстві та обґрунтування шляхів її вдосконалення з урахуванням сучасних HR-технологій та потреб підприємства.

Досягнення мети зумовило виконання таких завдань:

- дослідження теоретичних основ мотивації персоналу в сучасному менеджменті;

- класифікація та характеристика теорій мотивації;

- аналіз мотиваційного механізму на підприємстві ТОВ «Інтелком»;

- розробка заходів щодо вдосконалення мотиваційної системи та прогноз результатів їх впровадження.

Під час проведення дослідження застосовано методи системного аналізу, логічного узагальнення, соціологічного опитування, експертного оцінювання, статистичного аналізу та моделювання.

Практичне значення результатів полягає в можливості їх використання для модернізації мотиваційної системи на виробничих підприємствах, зокрема для підвищення рівня задоволенння персоналу, зниження плинності кадрів, зростання продуктивності та формування ефективної корпоративної культури.

Ключові слова: система мотивації, виробниче підприємство, матеріальна мотивація, нематеріальна мотивація, залученість, стимулювання праці.

SUMMARY

The master's thesis explores the theoretical and practical foundations of forming and improving the personnel motivation system at manufacturing enterprises, as well as develops a set of recommendations aimed at enhancing its effectiveness. Key problems within the motivational mechanism are identified, and modern approaches to their solution are outlined.

The object of the study is the personnel motivation system at the manufacturing enterprise LLC “Intelcom”.

The subject of the study is the set of methods, tools, and managerial decisions that shape an effective motivational system.

The purpose of the master's thesis is to conduct a comprehensive analysis of the personnel motivation system at a manufacturing enterprise and to substantiate the ways of its improvement, taking into account modern HR technologies and the specific needs of the enterprise.

Achieving this goal required solving the following tasks:

- studying the theoretical foundations of personnel motivation in modern management;

- classifying and characterizing existing motivation theories;

- analyzing the motivational mechanism at LLC “Intelcom”;

- developing measures to improve the motivation system and forecasting the results of their implementation.

The research methodology includes systemic analysis, logical generalization, sociological surveys, expert evaluation, statistical analysis, and modeling.

The practical significance of the results lies in the possibility of applying them to modernize the motivation system at manufacturing enterprises, particularly to increase employee satisfaction, reduce staff turnover, enhance productivity, and strengthen corporate culture.

Keywords: motivation system, manufacturing enterprise, material motivation, non-material motivation, employee engagement, labor incentives.

ЗМІСТ

ВСТУП 7

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ 9

1.1 Сутність поняття «мотивація» та її значення в управлінні персоналом 9

1.2 Класифікація та характеристика основних теорій мотивації 14

1.3 Формування та особливості побудови системи мотивації персоналу на підприємстві 23

РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «ІНТЕЛКОМ» 30

2.1 Аналіз галузі легкої промисловості в Україні 30

2.2 Аналіз діяльності ТОВ «Інтелком» та особливостей функціонування системи мотивації персоналу 36

2.3 Оцінка рівня задоволеності працівників системою мотивації на підприємстві 53

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «ІНТЕЛКОМ» 60

3.1 Пропозиції щодо вдосконалення системи матеріальної та нематеріальної мотивації персоналу 60

3.2 Розроблення комплексу заходів з підвищення мотивації працівників 64

3.3 Прогноз очікуваних результатів від впровадження запропонованих заходів 67

ВИСНОВКИ 71

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 72

ДОДАТКИ 77

ВСТУП

Актуальність теми дослідження зумовлена зростаючим значенням людського капіталу як ключового стратегічного ресурсу підприємства. В умовах посилення конкуренції, впровадження нових виробничих технологій та підвищення вимог до якості продукції саме ефективна система мотивації персоналу забезпечує стійку продуктивність, інноваційність та конкурентоспроможність виробничих підприємств. Недостатній рівень мотивації працівників спричиняє зростання плинності кадрів, зниження залученості та ініціативності, погіршення якості продукції, що особливо критично для підприємств, які працюють у динамічних ринкових умовах. Тому дослідження сучасних підходів до формування мотиваційних механізмів та їх адаптація до специфіки виробничих компаній є надзвичайно важливим і практично значущим.

Питанням мотивації персоналу присвячено значну кількість наукових праць зарубіжних та українських дослідників. Вагомий внесок у розвиток теорій мотивації зробили А. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. МакГрегор, В. Врум, Л. Портер, Е. Лоулер. Серед вітчизняних науковців проблеми стимулювання праці розглядали О. Віханський, О. Мельник, Л. Балабанова, В. Кручок, О. Грішнова та інші. Незважаючи на значний теоретичний доробок, питання комплексного вдосконалення мотиваційної системи в реальних умовах українських виробничих підприємств залишаються актуальними та потребують подальшого дослідження.

Метою магістерської роботи є комплексне дослідження системи мотивації персоналу на виробничому підприємстві ТОВ «Інтелком» та розробка практичних рекомендацій щодо її вдосконалення з урахуванням сучасних технологій, потреб працівників і стратегічних цілей підприємства.

Для досягнення поставленої мети передбачено виконання таких завдань:

- визначити сутність та значення мотивації праці в управлінні персоналом;
- охарактеризувати та класифікувати основні теорії мотивації;
- дослідити діючу систему мотивації персоналу на ТОВ «Інтелком» та здійснити її оцінювання;

- виявити проблеми та фактори, що впливають на ефективність мотиваційних заходів;

- розробити пропозиції щодо вдосконалення матеріальної та нематеріальної мотивації персоналу;

- сформувати прогноз очікуваних результатів від впровадження запропонованих заходів.

Об’єктом дослідження є виробниче підприємство ТОВ «Інтелком».

Предметом є дослідження системи мотивації персоналу на виробничих підприємствах.

В процесі виконання роботи застосовано методи системного та порівняльного аналізу, статистичні методи, методи експертного оцінювання, соціологічного опитування, моделювання, графічної та табличної візуалізації.

Тема магістерської роботи була апробована у рамках ІІІ Міжнародної науково-практичної конференції «Браславські читання. Економіка XXI століття: національний та глобальний виміри».

Наукова новизна полягає у власному трактуванні поняття мотивації персоналу як інтегрованої системи матеріальних і нематеріальних стимулів, спрямованих на підвищення залученості, продуктивності та відповідальності працівників у виробничому середовищі.

Практична значущість роботи полягає в можливості використання запропонованих рекомендацій для модернізації системи мотивації персоналу на виробничих підприємствах. Це сприятиме підвищенню рівня задоволеності працівників, зниженню плинності кадрів, посиленню корпоративної культури, підвищенню продуктивності праці та загальній оптимізації управління персоналом.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Сутність поняття «мотивація» та її значення в управлінні персоналом

Мотивація є одним із ключових елементів управління персоналом, оскільки саме вона визначає ступінь зацікавленості працівників у досягненні цілей підприємства. Навіть за наявності висококваліфікованого персоналу, сучасного обладнання та достатнього фінансування, без належного рівня мотивації досягти високих результатів практично неможливо.

Рівень мотивації працівників впливає на їхню продуктивність, ініціативність, якість виконання трудових обов'язків. Саме тому побудова дієвої системи мотивації є одним із головних завдань менеджменту, адже вона сприяє поєднанню особистих інтересів працівників із стратегічними цілями організації.

Проблемам мотивації і стимулювання трудової діяльності в системі управління персоналом присвячено багато наукових робіт, які всебічно розкривають теоретичні та практичні аспекти цієї проблеми. Проте в науковій літературі не існує єдиного визначення поняття «мотивація», оскільки останнє є складним та багатоаспектним, що зумовлює множинність підходів до розуміння його сутності (табл. 1.1) [22, с. 167-168].

У загальному розумінні мотивація – це сукупність рушійних сил, що стимулюють людину до виконання визначених дій. Ці сили можуть мати як зовнішнє, так і внутрішнє походження і змушувати людину свідомо або несвідомо робити ті або інші вчинки [17].

Мотивація діяльності персоналу являє собою єдність двох процесів: з одного боку, внутрішньоособистісний процес самостійного формування мотиву як підстави для поведінки працівника, а з іншого боку, – спонукання себе та інших учасників трудового процесу до ефективної праці. Вузловим пунктом, що об'єднує обидва аспекти мотивації, виступає винагорода за працю [38, с.181-182].

Таблиця 1.1 – Основні підходи до визначення поняття «мотивація персоналу» [22, с. 167]

Автор	Трактування
І. Д. Бех	Мотивація є динамічним процесом формування мотиву як підґрунтя вчинку.
С. А. Шапіро	Процес свідомого вибору людиною того чи іншого типу поведінки, визначеного комплексним впливом зовнішніх (стимули) і внутрішніх (мотиви) чинників.
Н. В. Коленда	Внутрішній спонукальний механізм, який формується на основі свідомості людини (працівника) виходячи з її потреб, здібностей та бажань і націлений на досягнення визначених результатів трудової діяльності.
А. М. Колот	Сукупність зовнішніх і внутрішніх сил, які спонукають до діяльності, надають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення особистих цілей і цілей організації.
С. С. Занюк	Сукупність спонукальних чинників, які визначають активність особистості, тобто всі мотиви, потреби, стимули, ситуативні чинники, які визначають поведінку людини.
О. В. Крушельницька	Довготерміновий вплив на поведінку працівників із метою зміни за заданими параметрами структури ціннісних орієнтацій та інтересів, формування відповідної мотиваційної системи і розвиток на цій основі трудового потенціалу.

Аналіз представлених трактувань поняття «мотивація персоналу» дає можливість узагальнити підходи і сформувати авторське бачення цієї категорії.

Мотивація персоналу – це цілісна, динамічна система внутрішніх і зовнішніх стимулів, цінностей та управлінських впливів, які формують готовність працівника до результативної трудової діяльності, забезпечуючи узгодження його індивідуальних потреб із стратегічними цілями підприємства.

Розглядаючи теоретичні аспекти мотивації, вважаємо за необхідне виокремити структурні елементи мотивації. Потреби, інтереси та мотиви відносять до внутрішніх чинників формування системи мотивації, які перебувають у тісному постійному взаємозв’язку. Потреба проявляється за відчуття людиною нестачі певного блага, вони спонукають людей до дії, тобто породжують інтерес до певної цільової діяльності. Під мотивами слід розуміти усвідомлені причини діяльності, спонукання людини до чогось [22, с. 169].

До зовнішніх складників системи мотивації належать стимули. Відмінність мотивів і стимулів полягає у тому, що стимул являє собою зовнішню причину, що спонукає працівника до діяльності, а мотив виступає внутрішньою спонукальною

силою, в основі якої може бути як стимул, тобто винагорода, службове просування, адміністративна похвала, так і особисті причини, до яких можемо віднести почуття обов'язку, відповідальність. Найефективнішою вважається система мотивації персоналу, яка максимально охоплює різні форми мотивації відповідно до потреб працівників та можливостей підприємства. Форми мотивації персоналу представлено на рисунку 1.1 [22, с. 169].

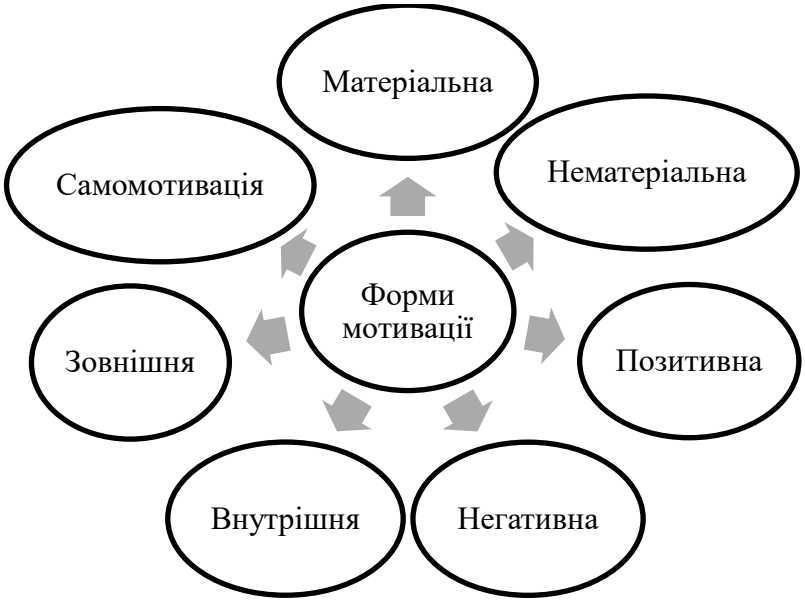


Рисунок 1.1 – Форми мотивації персоналу [22, с. 168]

Матеріальна мотивація є однією з найефективніших її форм та включає заробітну плату, премії, бонуси. Проте практичний досвід свідчить, що неможливо досягти високого рівня мотивації працівників, керуючись виключно виплатою лише заробітної плати [22, с. 169].

Застосування різних форм мотивації персоналу на підприємстві надає ряд переваг в управлінні персоналом, а саме [27]:

– зростає прихильність працівників до роботи, керівництва, колективу (підвищується моральне бажання покращувати свою результативність);

– задовольняються базові потреби та бажання персоналу залежно до їх цілей та вподобань;

– підвищується рівень саморозвитку, зростання професійних вмінь,;

– знаходиться баланс між вимогами до працівника (ефективності роботи, підвищення продуктивності праці, самоменеджменту) та його бажанням їх виконувати та підвищувати свою результативність роботи [27].

Найбільш поширені класифікації методів мотивації персоналу подамо у вигляді таблиці (табл. 1.2) [22, с. 170].

Таблиця 1.2 – Класифікація методів мотивації персоналу [22, с. 168]

Класифікаційна ознака	**Методи мотивації**	**Характеристика методів мотивації**
За способом впливу	Примушення	Ґрунтується на почутті страху перед покаранням (звільнення, переведення на нижче оплачувану роботу, накладення штрафу та ін.).
	Винагород-ження	Заснована на системі економічного (заробітна плата, премії, участь у прибутках) та неекономічного (грамота, подяка, тощо) заохочення.
	Солідарність	Передбачає формування у працівників цінностей і цілей, максимально наближених до цілей організації.
За суб’єктом	Самомотивація	Внутрішньоособистісні методи, спрямовані на вивчення самого себе.
	Стороння мотивація	Методи впливу суб’єкта мотивації на об’єкт мотивації.
За спрямованістю впливу	Позитивні	Сприяють виникненню позитивних емоцій, що формують бажання досягти успіху у професійній діяльності (вдячність, премії, підвищення і т. п.).
	Негативні	Різні види покарання (штрафи, звільнення, переведення на нижчу посаду).
За місцем виникнення	Внутрішні	Задоволення від процесу роботи, значущість праці, задоволення від спілкування з колегами.
	Зовнішні	Зарплата, кар’єрний ріст, символи службового статусу і престижу.
За економічним змістом	Фінансові	Оплата праці, премії, участь у доходах підприємства, оплата навчання та ін.
	Нефінансові	Підвищення привабливості роботи, кар’єрне зростання, участь в управлінні, прийнятті рішень, підвищення кваліфікації, гнучкі графіки роботи, належні умови роботи та ін.
За функціональним призначенням	Економічні	Оплата праці, премії за результати роботи, участь у доходах підприємства, оплата навчання та ін.
	Організаційні	Збагачення за рахунок роботи, вдосконалення організації та умов роботи.
	Соціальні	Кар’єрне підвищення, перекваліфікація, оплата транспортних витрат, безоплатне харчування, матеріальні гарантії по безробіттю, надання житла, соціальне та медичне страхування тощо.
	Морально-психологічні	Підвищення привабливості роботи, залучення працівників до управління підприємством, формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі.

Узагальнена класифікація методів мотивації персоналу свідчить про багатогранність підходів до стимулювання працівників залежно від мети,

характеру впливу та очікуваних результатів. Ефективна система мотивації на підприємстві має поєднувати як внутрішні, так і зовнішні стимули, гармонійно використовуючи позитивні та організаційно-соціальні методи. Саме збалансоване застосування різних груп методів дозволяє підвищити трудову активність працівників, задоволеність працею та загальну результативність діяльності.

Схематично структура мотивації представлено на рисунку 1.2 [38, с. 182].



Рисунок 1.2 – Структурно-логічна схема мотивації персоналу [38, с. 182]

Рисунок 1.2 відображає логічну послідовність формування мотивації працівників у процесі трудової діяльності. Вона показує, що мотивація виникає тоді, коли працівник усвідомлює зв’язок між своїми зусиллями, досягнутим результатом і винагородою, яку він очікує отримати.

За допомогою мотивації керівництво може вирішувати такі завдання [17]:

– залучення й утримання в організації кращих спеціалістів;

– визнання діяльності працівників, які досягли значних результатів, з метою подальшого стимулювання їх творчої активності;

– демонстрація ставлення керівництва до високих результатів праці;

– популяризація результатів праці кращих працівників;

– застосування різноманітних форм визнання заслуг;

– забезпечення підвищення трудової активності колективу [17].

Мотивація є фундаментальним елементом управління персоналом, бо вона безпосередньо впливає на продуктивність, залученість і довготривалу лояльність працівників. За допомогою мотиваційних інструментів менеджери можуть

стимулювати працівників до досягнення стратегічних цілей організації, одночасно задовольняючи їхні індивідуальні потреби та інтереси. ефективне управління мотивацією дозволяє створити сприятливе мотиваційне середовище, яке не лише підвищує якість праці та продуктивність, а й знижує плинність кадрів, формуючи стабільний кадровий потенціал. Мотивація сприяє формуванню корпоративної культури, де працівники відчувають свою цінність і відповідальність за результат, що в кінцевому підсумку підсилює конкурентоспроможність підприємства [41].

1.2 Класифікація та характеристика основних теорій мотивації

У сучасних умовах основою будь-якого механізму мотивації є психологічні аспекти, що закладені в теоріях мотивації. Їх використання допомагає управлінцю розробити стратегію і тактику впливу на підлеглого, враховуючи конкретні умови існування організації та особливості кожного працівника [16, с. 14].

Сутність теорій мотивації полягає в тому, що людина, усвідомлюючи завдання, що ставляться перед нею, і знаючи ту винагороду, яку вона може одержати за їхнє вирішення, зіставляє це зі своїми потребами, можливостями і здійснює певну діяльність [17].

Сьогодні існує достатня кількість таких теорій мотивацій, які можна обґрунтовано розділити на 3 основні групи (табл. 1.3) [16, с. 14].

Таблиця 1.3 – Класифікація основних теорій мотивації [16, с. 14]

Група теорій мотивації	**Різновид теорії**
Первинні теорії мотивації	1. Теорія Фредеріка Тейлора. 2. Теорія «батога і пряника». 3. Теорія «X–Y–Z».
Змістовні теорії мотивації	1. Теорія потреб Абрахама Маслоу. 2. Теорія Клейтона Альдерфера. 3. Теорія Девіда Мак-Клелланда. 4. Двохфакторна теорія Фредеріка Герцберга.
Процесуальні теорії мотивації	1. Теорія очікувань Віктора Врума. 2. Теорія Бересса Скіннера. 3. Теорія Едвіна Лока. 4. Теорія справедливості Стейсі Адамса. 5. Теорія Портера-Лоулера.

В основі первинних теорій мотивації лежить історичний досвід поведінки людини. Серед них виокремлюють такі: теорію Фредеріка Тейлора, теорію «батога і пряника», теорію «X–Y–Z» [16, с. 14].

Фредерік Тейлор одним із перших усвідомив існування проблеми мотивації праці працівників. Він критикував та не поділяв тодішній рівень оплати праці працівника. Так, автор теорії дав визначення терміну «достатній денний виробіток» та запропонував виплачувати заробітну плату працівникам пропорційно до їхнього вкладу. Унаслідок цього результативність праці працівників значно підвищилась. Фредерік Тейлор вважав, що працівника потрібно поставити на потрібне місце для того, щоб він повністю відчував використання усіх своїх сил та можливостей [16, с. 14].

Однією з найвідоміших теорій, використання якої зустрічається і сьогодні, є теорія «батога і пряника». Під «батогом» раніше розуміли вигнання із країни чи страх смерті, а під «пряником» – багатство, волю. Дана теорія характеризується простотою мотивів і стимулів, що спрямовані на досягнення поставлених цілей [16, с. 14].

Теорія «X–Y–Z» поєднує три ключові підходи до розуміння мотивації працівників і стилю управління ними. В основі лежить теорія Дугласа МакГрегора, який виділив два полярні типи управлінського мислення: теорію X, що ґрунтується на припущенні, ніби людина спочатку не бажає працювати, уникає відповідальності та потребує постійного контролю; та теорію Y, згідно з якою праця є для людини природним процесом, а працівники здатні до самоконтролю, самореалізації й прийняття відповідальності за результати своєї діяльності [5; 40]. На основі цих положень Вільям Оучі запропонував теорію Z, що поєднує американські та японські підходи до управління, акцентуючи на довірі, колективній відповідальності, лояльності працівників до організації й розвитку корпоративної культури як засобу довгострокової мотивації персоналу. Такий підхід сприяє формуванню високого рівня задоволеності працею, підвищенню продуктивності та зниженню плинності кадрів [6; 40].

В основі змістовних теорій мотивації лежить потреба. Найбільш популярнішими серед них є такі: теорія потреб Абрахама Маслоу, теорія Клейтона Альдерфера, теорія Девіда Мак-Клелланда та двохфакторна теорія Фредеріка Герцберга [16, с. 14].

Одним із перших дослідників, хто почав розглядати різні групи потреб, що впливають на результати трудової діяльності, був американський психолог Абрахам Маслоу. Його теорія виникла у 40-і рр. XX ст. та отримала назву «піраміда потреб» чи «ієрархія потреб» (рис. 1.3) [16, с. 14].

Теорія потреб Абрахама Маслоу є однією з найвідоміших концепцій мотивації, що пояснює поведінку людини через ієрархію її потреб. Учений виокремив п’ять рівнів потреб, розташованих у вигляді піраміди: фізіологічні потреби (їжа, сон, житло), потреби у безпеці, соціальні потреби (належність до колективу, дружні зв’язки), потреби у повазі (визнання, статус) та потреби самореалізації (розкриття потенціалу). Маслоу вважав, що людина прагне задовольняти потреби послідовно – від нижчого рівня до вищого, і лише після задоволення базових потреб активізуються більш складні. У контексті управління персоналом ця теорія дає змогу керівникам розуміти, на якому рівні перебувають потреби працівників, і відповідно підбирати ефективні стимули. Це дозволяє формувати цілісну систему мотивації, орієнтовану не лише на результат, а й на розвиток особистості співробітника [3; 24 с. 27-30].

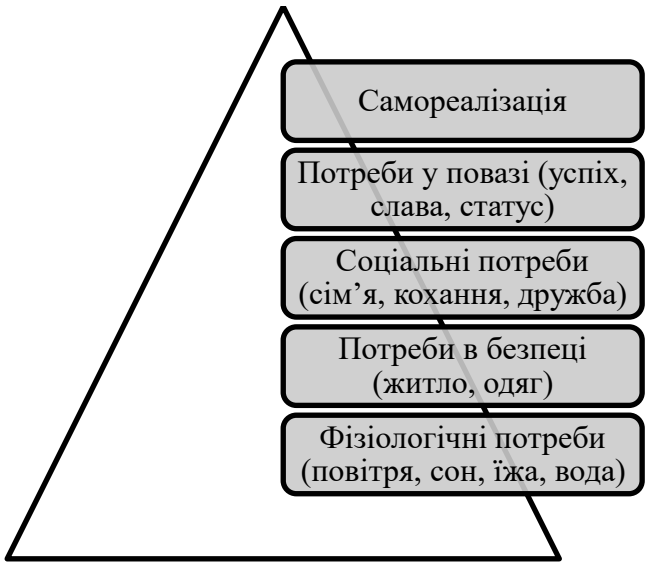


Рисунок 1.3 – Піраміда потреб Абрахама Маслоу [16, с. 15]

Теорія потреб Клейтона Альдерфера передбачає існування трьох груп потреб: потреби в існуванні (фізіологічні потреби та потреби в безпеці), зв'язку (випливають із соціальної природи людини) та рості (полягають у бажанні людини самоствердитись та досягнути власної місії). Дана теорія є схожою з теорією потреб Абрахама Маслоу, оскільки потреби також розміщені ієрархічно, проте Альдерфер стверджує, що рух від потреби до потреби може відбуватися в обидві сторони, тобто не задовольнивши потреби вищого рівня, людина може повернутись до потреб нижчого рівня (рис. 1.4) [16, с. 15].

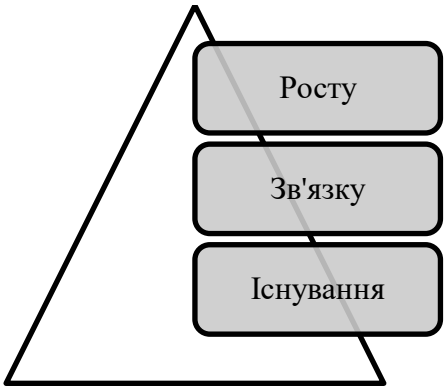


Рисунок 1.4 – Теорія потреб Клейтона Альдерфера [16, с. 15]

Теорія Девіда Мак-Клелланда зосереджується на вивченні набутних (вторинних) потреб, які формуються в процесі соціалізації та досвіду людини. Мак-Клелланд виділив три основні типи потреб: потребу досягнення, потребу у владі та потребу у причетності. Люди з високою потребою досягнення прагнуть ставити складні, але досяжні цілі, беруть на себе відповідальність і шукають зворотний зв'язок щодо результатів своєї діяльності. Ті, хто має високу потребу у владі, прагнуть впливати на інших і контролювати ресурси, особи з вираженою потребою у причетності цінують гармонійні міжособистісні стосунки та схвалення колег. У менеджменті ця теорія дозволяє розробляти ефективні системи мотивації, враховуючи домінуючі потреби працівників, що сприяє підвищенню їх продуктивності та задоволеності працею [4; 24, с. 35-36].

Теорія Фредеріка Герцберга є більш відомою як двохфакторна теорія, що виникла через необхідність з'ясувати вплив як матеріальних, так і

нематеріальних факторів на мотивацію праці працівників. Дана теорія базується на тому, що приємні і неприємні переживання, які відчувають працівники на роботі, зумовлені наявністю різних факторів: гігієнічних та мотиваційних (рис. 1.5) [16, с. 15].

Гігієнічні фактори	Мотиваційні фактори
• умови праці; • винагорода; • соціальний статус; • стосунки/взаємини в колективі; • сприятливий клімат; • стабільність посади.	• цікава робота; • самостійність; • кар'єрне зростання; • визнання; • досягнення цілей; • самореалізація.

Рисунок 1.5 – Двохфакторна теорія мотивації Ф. Герцберга [16, с. 15]

Герцберг довів, що задоволення роботою не є просто відсутністю незадоволення – воно виникає під дією різних факторів. Мотиватори формують внутрішню зацікавленість і стимулюють працівника до підвищення ефективності праці. Гігієнічні фактори не мотивують безпосередньо, проте їхня відсутність викликає незадоволення. Отже, ефективна система мотивації має передбачати усунення незадовільних умов праці та одночасне стимулювання працівників через мотиватори, що сприяють професійному зростанню [1; 24, с. 32-34].

В основі процесуальних теорій мотивації лежить лінія поведінки людини, тобто вважається, що людина поводить себе по-різному в різних ситуаціях і це впливає на рівень її вмотивованості. Серед процесуальних теорій мотивації виокремили такі: теорію очікувань Віктора Врума, теорію посилення мотивації Бересса Скіннера, теорію постановки цілей Едвіна Лока, теорію справедливості Стейсі Адамса та теорію Портера-Лоулера [16, с. 15].

Варто звернути увагу на теорію очікувань В. Врума, що базується на очікуванні певної події. Вона пояснює важливість трьох взаємозв'язків [15, с. 74]:

- витрати – результати;

- результати – винагорода;

- винагорода – задоволеність винагородою [15, с. 74].

Послідовники теорії очікувань запевняють, що рівень мотивації працівників пов'язаний від уявлень суб'єктів щодо своїх вмінь до здійснення різного роду задач і одержання бажаної премії. Теорію очікувань можна сформулювати як вчення, що описує залежність мотивації від двох пунктів: скільки б хотіла людина одержати й наскільки реально для неї отримати те, що вона хотіла б отримати, як багато зусиль вона готова приділити [15, с. 74].

Відповідно, спираючись на теорії очікувань можна сказати, що працівник зобов'язаний мати такі потреби, які можуть значною мірою бути задоволені результатом передбачуваних нагород. Також керівник повинний запроваджувати заохочення, які зможуть задовольнити очікувану потребу працівника. Задля ефективної мотивації менеджер повинен встановити тверде співвідношення між досягнутими результатами та винагородою [15, с. 75].

Теорія очікувань Врума має свої позитивні та негативні сторони [15, с. 75]:

Переваги:

- наявність чіткого співвідношення між результатами та нагородою лише за ефективну роботу;

- ретельний контроль за рівнем самооцінки працівників, їх знань та навичок;

- високе, але реалістичне планування рівня результатів підлеглих [15, с. 75].

Недоліки:

- неповністю беруться до уваги індивідуальні особливості кожної людини;

- недостатньо досліджені методологічні заходи та технічна сторона використання моделі у реальному житті [15, с. 75].

У 1938 році Беррес Скіннер сформував власну теорію посилення мотивації. Відповідно до цієї теорії важливим є залежність поведінки працівника від власного минулого досвіду. Тобто поведінка працівника залежить від наслідків його дій у схожій ситуації у минулому. Отримавши уроки із власного досвіду, працівник обирає таку лінію поведінки і береться за виконання тих завдань, які у минулому забезпечували отримання позитивних результатів і,

навпаки, уникає тих завдань, які приводили до негативних результатів. Таким чином, відбувається проєктування минулого досвіду на теперішні ситуації і формування відповідної поведінки [16, с. 16].

Схематично теорію мотивації Берреса Скіннера можна зобразити таким чином (рис. 1.6) [16, с. 16].



Рисунок 1.6 – Теорія посилення мотивації Берреса Скіннера [16, с. 16]

Теорія постановки цілей (Г. Едвін Лок) орієнтує на використання мотивуючої ролі цілей діяльності за умови їх співпадіння із цілями організації. Задоволення потреб визначається співвідношенням [30, с. 30]:

1. Особисті цілі = цілі організації.

2. Особисті результати = результати організації.

Теорія постановки цілей не дає однозначної відповіді на питання, як здійснювати стимулювання: за кінцевими результатами або за конкретно виконану роботу. Практика діяльності організацій показує, що необхідно комбінувати обидва підходи до стимулювання у відповідності з індивідуальними характеристиками працівників і ситуацією, що склалась [30, с. 30].

Теорія справедливості Стейсі Адамса була сформована у 60-ті рр. XX ст. Згідно із цією теорією рівень мотивації праці працівника залежить не від певної групи факторів чи потреб, а комплексно, враховуючи винагороди, які одержали інші працівники за виконані аналогічні завдання. Ключовим положенням теорії справедливості є те, що поки працівник не зрозуміє, що він одержує справедливу винагороду за свою роботу по відношенню до своїх колег, він буде намагатись працювати менш інтенсивно [16, с. 16].

Більшість людей зацікавлені не тільки у задоволенні своїх потреб, але і в справедливості системи винагород. Дана проблема має відношення до всіх типів заохочень, що суттєво ускладнює завдання менеджера із мотивації [30, с. 31].

Теорія справедливості Стейсі Адамса стверджує, що працівники схильні оцінювати неупередженість дій менеджменту, порівнюючи результати своєї участі у виконанні робочих завдань з докладеними для їх досягнення зусиль, а також зіставляючи отриману пропорцію (далеко не завжди абсолютний рівень винагород) з аналогічними пропорціями інших людей. Головна проблема моделі справедливості полягає в ідентифікації менеджментом оцінки робітниками їх трудового внеску і результатів, визначенні референтних груп і характеристиці сприйняття співробітником затрачених зусиль і "зібраних плодів" [30, с. 31].

У 1968 році була сформована теорія мотивації Портера-Лоулера, яка поєднала у собі теорію очікувань Віктора Врума та теорію справедливості Стейсі Адамса. Таким чином, кожна людина очікує, що її зусилля у трудовій діяльності дадуть бажаний результат, результат призведе до отримання певної винагороди і ця винагорода буде цінною, а також справедливою по відношенню до винагороди її колег [16, с. 16].

В моделі Портера-Лоулера фігурує п'ять основних ситуаційних факторів [30, с. 32]: витрачені працівником зусилля; сприйняття; отримані результати; винагорода; ступінь задоволення.

Відповідно до моделі Портера-Лоулера [30, с. 33]:

- рівень зусиль, що витрачаються, залежить від цінності винагороди і від впевненості в наявності зв'язку між витратами зусиль і винагородою;

- досягнення необхідного рівня результативності може привести до внутрішньої винагороди, тобто відчуття задоволеності роботою, компетентності, самоповаги, і зовнішньої винагороди – похвала керівника, премія, просування за службою тощо;

- люди роблять власну оцінку ступеня справедливості винагороди;

- задоволення є результатом зовнішнього і внутрішнього винагородження з урахуванням їх справедливості [30, с. 33].

Узагальнену характеристику теорій мотивації наведено в таблиці 1.4.

Таблиця 1.4 – Порівняльна характеристика основних теорій мотивації

Назва теорії	**Основна ідея**	**Ключові мотиватори**	**Практичне значення для менеджменту**
Теорія Ф. Тейлора	Працівники реагують переважно на матеріальні стимули	Оплата праці, премії, норми виробітку	Необхідність справедливої системи оплати праці
Теорія «батога і пряника»	Поведінка людини визначається покараннями та винагородами	Страх покарання, винагорода	Придатна для простих завдань, але не для творчої праці
Теорія «X–Y–Z»	Поєднання стилів управління	Довіра, участь, корп. культура	Підвищення лояльності та ефективності працівників
Ієрархія потреб А. Маслоу	Людина прагне задовольнити потреби від базових до вищих	Фізіологічні, безпеки, соціальні, поваги, самореалізації	Дає змогу визначити пріоритети стимулів для персоналу
ERG-теорія К. Альдерфера	Потреби існування, зв’язку та росту можуть проявлятися одночасно	Існування, зв’язки, ріст	Гнучка модель, що враховує ситуаційні чинники
Теорія набутих потреб	Поведінку визначають потреби у досягненні, владі, приналежності	Досягнення, влада, причетність	Дає змогу підбирати завдання відповідно до типу працівника
Двофакторна теорія Ф. Герцберга	На мотивацію впливають гігієнічні та мотиваційні фактори	Визнання, зміст роботи, умови праці	Підхід до побудови мотивації на основі поєднання факторів
Теорія очікувань В. Врума	Мотивація залежить від очікувань щодо результатів і винагороди	Віра у зв’язок «зусилля–результат–винагорода»	Дає змогу підвищити ефективність системи преміювання
Теорія підкріплення Б. Скіннера	Поведінка повторюється, якщо призводить до позитивних результатів	Заохочення, покарання	Формування бажаної поведінки через систему підкріплень
Теорія постановки цілей	Конкретні, досяжні цілі підвищують мотивацію	Цілеспрямов., зворотний зв’язок	Ефективне планування індивідуальних завдань
Теорія справедливості С. Адамса	Люди порівнюють винагороди із зусиллями інших	Відчуття справедливості	Підтримує баланс у системі винагород
Модель Портера–Лоулера	Мотивація – результат взаємозв’язку зусиль, результатів і винагород	Зусилля, результат, винагорода	Комплексний підхід до оцінки ефективності мотивації

Порівняльний аналіз теорій мотивації показує, що сучасна система управління персоналом повинна базуватись на поєднанні змістовних і процесуальних підходів. Якщо перші розкривають природу людських потреб, то другі пояснюють поведінкові механізми досягнення цілей. Ефективна мотиваційна політика підприємства має враховувати індивідуальні особливості працівників,

поєднувати матеріальні та нематеріальні стимули й створювати умови для професійного зростання та самореалізації персоналу.

1.3 Формування та особливості побудови системи мотивації персоналу на підприємстві

Система мотивації персоналу — це цілісна сукупність взаємопов'язаних методів, стимулів і управлінських механізмів, за допомогою яких підприємство формує у працівників зацікавленість у досягненні особистих та організаційних цілей. Вона охоплює матеріальні і нематеріальні форми заохочення, спрямовані на підвищення продуктивності праці, залучення, ініціативності та лояльності [32].

Аналізу наукових поглядів вітчизняних і зарубіжних фахівців надав можливість виокремити принципи побудови системи мотивації [44, с. 179]:

- об'єктивність - розмір винагороди працівника повинен визначатися на основі об'єктивної оцінки результатів його праці;

- передбачуваність - працівник повинен знати, яку винагороду він отримає в залежності від результатів своєї праці;

- адекватність - винагорода повинна бути адекватно трудовому внеску кожного працівника в результат діяльності всього колективу, його досвіду і рівню кваліфікації;

- своєчасність - винагорода повинна слідувати за досягненням результату якомога швидше (у поточному періоді);

- значимість - винагорода повинна бути для співробітника значуща;

- справедливість і прозорість - правила визначення винагороди повинні бути зрозумілі кожному співробітнику організації та бути справедливими, в тому числі з його точки зору [44, с. 179].

Аналіз принципів мотивації дав змогу сформувати авторський підхід, у межах якого система мотивації розглядається не лише як механізм винагороди, а як інтегрована модель управління поведінкою персоналу, що поєднує об'єктивність оцінювання, передбачуваність результатів, адекватність винагороди трудовому внеску та її своєчасність. Значимість і прозорість мотиваційних рішень

виступають ключовими умовами формування довіри та партнерських відносин між працівниками та роботодавцем, що розширює традиційне трактування мотивації як інструменту впливу.

Основні завдання, що ставить перед собою система мотивації відображені на рисунку 1.7 [2, с. 77].



Рисунок 1.7 – Завдання системи мотивації [2, с. 77]

Етапи побудови мотиваційної системи підприємства наведено на рисунку 1.8 [32].

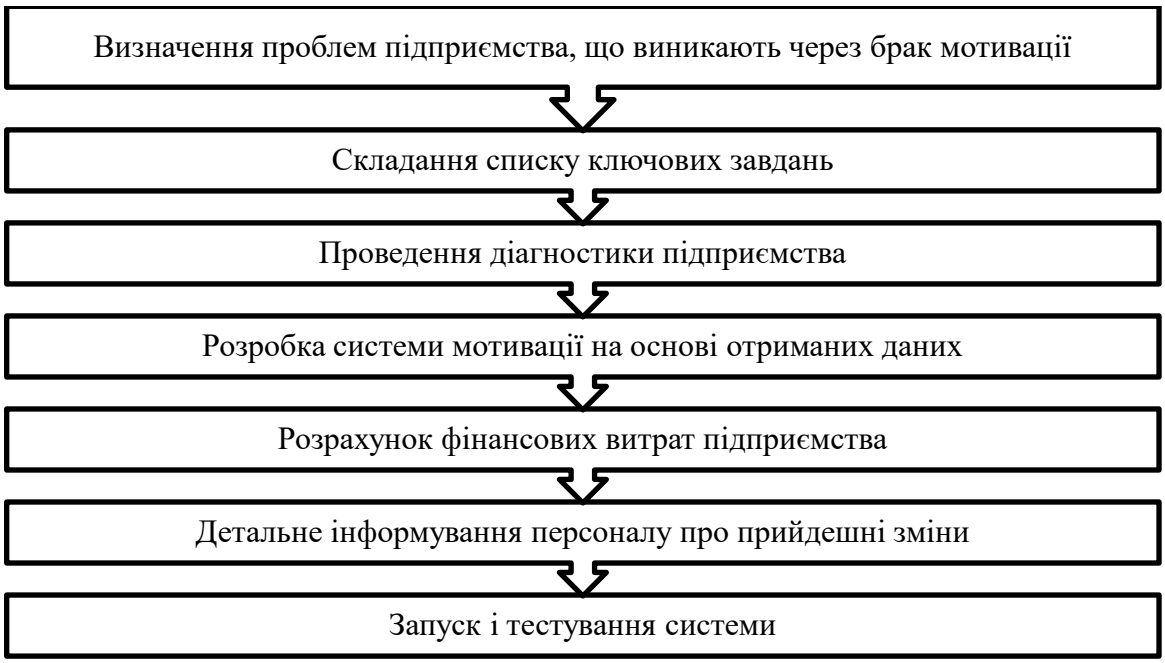


Рисунок 1.8 – Етапи запуску мотиваційної системи підприємства [32]

Рисунок 1.8 відображає логічну послідовність етапів, які забезпечують ефективне формування та впровадження мотиваційної системи. Процес розпочинається з виявлення проблем, що виникають через недостатню мотивацію персоналу, адже саме їхнє чітке розуміння дозволяє встановити першопричини зниження продуктивності працівників. Наступним кроком є визначення ключових завдань, які має вирішити нова система мотивації – підвищення результативності, зменшення плинності кадрів, розвиток компетентностей тощо [23].

Після цього проводиться діагностика підприємства, що охоплює аналіз кадрового потенціалу, умов праці, організаційної культури, наявних стимулів і очікувань працівників. На основі отриманих даних здійснюється розробка мотиваційної системи, яка повинна відповідати стратегічним цілям підприємства та враховувати специфіку персоналу [23].

Важливою складовою є розрахунок фінансових витрат, оскільки впровадження мотиваційних заходів потребує визначення джерел фінансування, оцінки економічної доцільності та прогнозування ефекту від їх застосування. Перед запуском системи проводиться детальне інформування персоналу про зміст, правила функціонування та очікувані результати, що забезпечує прозорість і формує позитивне ставлення працівників до змін [23].

Фінальним етапом є запуск і тестування системи, у межах якого оцінюється її дієвість, виявляються недоліки та коригуються окремі елементи. Такий підхід дозволяє побудувати комплексну, адаптивну та ефективну систему мотивації, що сприяє підвищенню продуктивності праці та розвитку персоналу [23].

Ефективна система мотивації на рівні підприємства має базуватися на таких вимогах [14, с. 47]:

- надання однакових можливостей щодо зайнятості та посадового просування за критерієм результативності праці;

- узгодження рівня оплати праці з її результатами та визнання особистого внеску в загальний успіх;

- створення належних умов для захисту здоров’я, безпеки праці та добробуту всіх працівників;

- забезпечення можливостей для зростання професійної майстерності, реалізації здібностей працівників;

- підтримування в колективі атмосфери довіри й зацікавленості в реалізації загальної мети [14, с. 47].

Структуру мотиваційної системи доцільно розділити на 3 групи [14, с. 48]:

1) індивідуальна мотивація співробітника (пов'язана із задоволенням індивідуальних прагнень і потреб, на які компанія не впливає (мрії, хобі, сім'я);

2) взаємна мотивація працівників, включаючи роботу в групах, колективах, де без участі компанії формуються позитивні відносини між співробітниками, що ґрунтуються на взаємодопомозі і підтримці, відповідальності тощо;

3) мотивація організації заснована на класичних принципах впливу на співробітників: управління, системи винагороди за досягнення, визнання, підтримка інтересу до роботи, системи кар'єрного просування тощо [14, с. 48].

У сучасних умовах підприємства змушені формувати більш гнучкі, прозорі та результативні системи мотивації персоналу, орієнтовані не лише на утримання працівників, а й на підвищення їх продуктивності та залученості. Традиційні підходи вже не забезпечують достатнього рівня стимулювання, тому організації дедалі частіше впроваджують інноваційні інструменти – грейдингові системи оплати праці, KPI-моделі оцінювання, бонусні програми та інші механізми, що дозволяють поєднати цілі підприємства з індивідуальними цілями працівників.

У сучасних підприємствах одним із ключових інструментів мотивації є грейдингова система оплати праці, яка дозволяє встановлювати оклади на основі оцінки посад за рівнем відповідальності, компетенцій і значимості. Такий підхід сприяє прозорому ранжуванню посад та справедливому формуванню винагороди, що мотивує працівників до кар'єрного зростання і підвищення кваліфікації [25].

Система KPI є інструментом, який забезпечує прозоре та вимірюване управління результативністю. Використання KPI дозволяє організації не лише контролювати виконання операційних завдань, а й формувати поведінкові пріоритети працівників, спрямовані на досягнення стратегічних цілей [19].

Згідно з дослідженням, KPI виконують декілька важливих функцій [19]:

- оціночну, оскільки дають можливість порівнювати фактичні результати працівника з очікуваними стандартами;

- мотиваційну, адже преміювання ґрунтується на досягненні встановлених показників, що підвищує відповідальність і залученість персоналу;

- координаційну, забезпечуючи узгодженість індивідуальних цілей із корпоративною стратегією;

- розвивальну, оскільки результати вимірювання дозволяють виявити компетенції, які потребують вдосконалення [19].

Ефективна KPI-система повинна будуватися на принципах реалістичності, прозорості та чіткого зв'язку між результатами і винагородою. Невиконання хоча б одного з принципів знижує мотиваційний потенціал показників. Застосування KPI у мотиваційній політиці сприяє підвищенню продуктивності, дисципліни, орієнтації на результат і допомагає формувати культуру відповідальності [19].

Бонусні програми, інтегровані з KPI та грейдинговими системами, передбачають чіткий алгоритм розрахунку премій, у якому кожному показнику надається визначена вага, а остаточний розмір виплати залежить від фактичного виконання цільових значень. Спочатку для кожної посади формується набір KPI, що корелюють із стратегічними і операційними цілями компанії. Для кожного KPI задається цільове значення і коефіцієнт ваги, після чого за фактичними результатами обчислюється індекс виконання кожного показника. Сукупний індекс (з урахуванням ваг) множиться на базову преміальну ставку або коефіцієнт для відповідного грейду – це дає розмір бонусу працівника [25].

Говорити про матеріальну мотивацію як основний метод мотивації не можна. Хоча матеріальна мотивація має визначені переваги перед нематеріальної мотивацією. У ряді випадків персонал підприємства готовий проміняти будь-які методи нематеріального заохочення на їх грошові еквіваленти. Для сучасної людини має великий сенс, щоб робота давала простір і для професійного, і для творчого вираження. Правильна атмосфера, гідна зарплата та цікаві види нематеріальної мотивації допоможуть тримати професійну команду в позитивному тонусі, стимулювати дух співпраці. Керівникам важливо чути та розуміти потреби

всіх учасників робочого процесу. Вміти аналізувати та створювати для людей такі умови, що здатні розвивати та мотивувати їх не лише високим рівнем достатку, але й захоплюючою в аспекті професійних та особистих викликів роботою. Саме нематеріальна мотивація персоналу здатна допомогти керівникам із цим. У таблиці 1.5 показані приклади матеріальної та нематеріальної мотивації [2, с. 79].

Таблиця 1.5 – Матеріальні та нематеріальні методи мотивації [2, с. 79]

Матеріальні	**Нематеріальні**
Заробітна плата	Медичне обслуговування, професійне страхування, отримання путівок для оздоровлення
Премії	Організоване харчування
Дивіденди працівника при розподілі прибутку підприємства	Компенсація частини витрат працівника (транспортних, на послуги зв'язку, оренду житла, переїзду тощо)
Доплата, надбавки, компенсації	Якісна організація трудової діяльності

Ефективність системи мотивації персоналу визначається здатністю забезпечувати досягнення стратегічних і операційних цілей підприємства та формувати продуктивну поведінку працівників. Основними критеріями виступають [26; 18]:

1 Рівень задоволеності працівників умовами праці та системою винагород – свідчить про суб'єктивне сприйняття мотиваційної політики та її здатність підтримувати позитивний соціально-психологічний клімат.

2 Підвищення продуктивності праці – оцінюється через виконання планових показників, зростання результативності та якості роботи.

3 Плинність кадрів і стабільність персоналу.

4 Зростання трудової активності та ініціативності персоналу – проявляється у підвищенні залученості, готовності брати участь у реалізації нових завдань.

5 Відповідність системи мотивації стратегічним цілям підприємства – мотиваційні інструменти повинні бути узгоджені з корпоративною стратегією, структурою оплати праці та HR-політикою.

6 Економічна результативність – співвідношення витрат на мотивацію та отриманих результатів у вигляді зростання прибутку, продуктивності або оптимізації витрат [26; 18].

Системний підхід до побудови мотивації персоналу є важливим для успішного функціонування сучасного підприємства. Ефективна система мотивації має включати діагностику потреб працівників, чітке узгодження цілей із корпоративною стратегією, а також використання інструментів мотивації – їхнє поєднання забезпечує баланс між матеріальними й нематеріальними стимулами. Завдяки справедливим та прозорим механізмам винагороди, система стимулює продуктивність праці, ініціативу, залученість персоналу. Гнучкість, регулярний моніторинг та адаптація мотиваційних інструментів дозволяють системі залишатися дієвою й релевантною навіть у мінливих ринкових умовах.

Узагальнення наукових підходів до трактування поняття «мотивація» дозволило визначити його багатогранний характер та сформулювати авторське розуміння мотивації персоналу як цілісної системи внутрішніх і зовнішніх стимулів, спрямованої на узгодження потреб працівників із цілями підприємства. У межах розділу систематизовано основні форми, методи та інструменти мотивації, а також проаналізовано класичні й сучасні теорії мотивації, що обґрунтувало доцільність комплексного поєднання змістовних і процесуальних підходів в управлінні персоналом. Доведено, що ефективна система мотивації має базуватися на принципах справедливості, прозорості та адекватності винагороди, а її впровадження є важливою передумовою підвищення продуктивності праці, стабільності кадрового потенціалу та конкурентоспроможності підприємства.

РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «ІНТЕЛКОМ»

2.1 Аналіз галузі легкої промисловості в Україні

Легка промисловість є однією з базових і соціально орієнтованих галузей національної економіки, оскільки забезпечує населення широким спектром товарів повсякденного споживання – від одягу та взуття до текстильних виробів і дитячих іграшок. Галузь відзначається високою трудомісткістю, значною часткою ручної праці та активним залученням малих і середніх підприємств, що робить її важливим елементом формування зайнятості та регіонального розвитку. Незважаючи на вплив глобальної конкуренції та економічних коливань, легка промисловість України зберігає потенціал до відновлення та модернізації завдяки розширенню внутрішнього ринку, зростанню попиту на продукцію українського виробництва та впровадженню інноваційних підходів у виробничі процеси.

Легка промисловість – це сукупність підгалузей, які виготовляють товари повсякденного споживання: одяг, взуття, текстиль, трикотаж, шкіряні вироби, іграшки та інші галантерейні вироби [31].

В економіці України легка промисловість відіграє важливу роль. За даними досліджень, галузь нараховує близько 23 видів економічної діяльності, що створює значну кількість робочих місць і частину промислового ВВП [31].

З огляду на секторну структуру, легка промисловість відіграє важливу роль у створенні доданої вартості та зайнятості, хоча її частка в цілому промисловому виробництві не є домінуючою. За даними Держстату, питома вага легкої промисловості серед галузей переробної промисловості становить незначний відсоток, що вимагає посиленої підтримки [48].

Наразі прослідковується тенденція до скорочення підприємств та зайнятих людей у цій сфері. Станом на 15 березня 2018 р. в Україні налічувалося близько 2,3 тис. підприємств легкої промисловості, що забезпечували роботою більше ніж 85 тис. осіб. Порівнюючи з попередніми роками, можна сказати, що з кожним роком цей вид промисловості скорочується. Як приклад, станом на 2014 р. існувало 3022

підприємств, серед яких 639 займалися текстильним виробництвом, 1964 – виробництвом готового одягу та хутра, а 419 виготовляли взуття та шкіру, а порівняно із 2007 р. наразі легка промисловість України скоротилася майже в 5 разів, адже у той час працювало 10 тис. підприємств, серед яких 2,5 тис. займалися текстильним виробництвом, 6 тис. працювало у сфері шкіри та хутра, 1,5 тис. – у сфері взуття, і ці підприємства забезпечували близько 150 тис. працівників [31, с. 93].

Українська продукція легкої промисловості експортується у 150 країн. Більше 83% від усього експорту поставляється, насамперед, у країни Євросоюзу: у Німеччину – 40%, Францію – 9%, Польщу та Італію – 7%, Нідерланди та Угорщину – 5%, Велику Британію, Швецію і Данію – 4%. В основному у 2017 р. експортували текстиль і текстильні вироби – 68,2% на суму 171,5 млн дол. США – та головні убори, взуття, шкіряні вироби – 31,8% на суму 80 млн дол. США. Більшу частину продукції легкої промисловості вітчизняні підприємства виготовляють з імпортованої сировини, а потім у відповідних країнах, які надавали цю саму сировину, доводять цю продукцію до товарного вигляду. Тобто Україна надає послуги первинної обробки сировини [31, с. 93].

Таблиця 2.1 відображає динаміку виробництва у легкій промисловості України впродовж 2019–2024 рр., що дає змогу простежити ключові тенденції розвитку галузі до, під час і після кризових періодів.

Таблиця 2.1 – Динаміка індексу промислової продукції для “легкої промисловості” 2019–2024 рр.

Рік	**Індекс промвиробництва, % (для сегменту легкої промисловості)**
2019	99,5 %
2020	~ 95,5 %
2021	~ 99,9 %
2022	значне падіння — статистичні дані показують індекс промисловості України у цілому 63,3%
2023	даних немає для підгалузі, але загальний ІП становив 123,8 % за даними Minfin індексу
2024	ІП за рік — 93,9 % за даними Minfin

Складено автором на основі даних Державної служби статистики України [21]

Аналіз даних таблиці 2.1 свідчить про суттєву динаміку виробництва у легкій промисловості протягом 2019–2024 рр. Після помірного зниження обсягів у 2020 р., спричиненого глобальними економічними обмеженнями, галузь продемонструвала часткове відновлення у 2021 р. У 2022 р. зафіксовано різке падіння виробничої активності, що відповідає загальнонаціональним економічним потрясінням та порушенням логістичних ланцюгів. Починаючи з 2023 р., спостерігається тенденція до відновлення, однак рівень 2024 р. залишається нижчим за докризові значення, що вказує на тривалий характер відновлювальних процесів та збереження низки обмежень у галузі. Тенденція демонструє, що легка промисловість, попри коливання, зберігає потенціал для поступової стабілізації за умови підтримки внутрішнього виробництва, модернізації підприємств та відновлення споживчого попиту.

За підсумками 2024 року загальний обсяг реалізованої продукції підприємств легкої промисловості України становив 47 279,8 млн грн (без ПДВ). У структурі цього обсягу найбільшу частку становить виробництво одягу (44 %), далі — інші текстильні вироби (26 %), дублення шкір і виготовлення сумок (15 %) тощо. Наведені дані надає галузева асоціація «Укрлегпром» із посиланням на статистику Державної служби статистики України. Цей грошовий показник відображає агрегований обсяг реалізації по всіх підгалузях легпрому і є ключовим індикатором масштабів сектору [39].

Легка промисловість традиційно бере участь у зовнішній торгівлі як у вигляді готової продукції (трикотаж, одяг, взуття), так і у вигляді текстильної сировини. За 9 місяців 2021 року, згідно з аналітикою «Укрлегпрому», зовнішньоторговельний оборот сектору складав близько 0,9 млн дол. (експорт) проти 2,582 млн дол. (імпорт) за ті самі 9 місяців, тобто імпорт значно перевищував експорт (дані по УКТЗЕД). Це відображує переважну орієнтацію сектору на імпорт комплектувальних і сировинних матеріалів [45].

За 2023–2024 рр. спостерігаються ознаки поступового відновлення експортних обсягів (зростання в 2023 р. за даними індикаторів експорту), однак галузь усе ще характеризується дисбалансом між імпортом і експортом через

залежність від сировини й логістичні обмеження, спричинені війною та порушеннями ланцюгів постачання. У 2024 році аналітики зазначали як збільшення реалізованої продукції, так і велику частку підприємств, що відчували скорочення виробництва через енергетичні та кадрові проблеми [46].

Діапазон даних щодо чисельності зайнятих у легкій промисловості різниться в залежності від методології підрахунку. Офіційні зведення Держстату подають зайнятість за широкими групами переробної промисловості; галузеві огляди вказують, що в секторі працює значна частка малих і мікропідприємств (за даними аналітичних матеріалів — понад 19–20 тис. підприємств у категоріях виробництва одягу, взуття, текстилю), при цьому приблизно 70–72 % суб'єктів — фізичні особи-підприємці (ФОП), що свідчить про високу фрагментацію і значну частку зайнятості в малому бізнесі [45].

Таблиця 2.2 – Динаміка ключових макроекономічних показників легкої промисловості України, 2019–2024 рр [21].

Рік	Обсяг виробництва (млрд грн)	Темп зміни до попереднього року, %	Експорт продукції (млрд грн)	Імпорт продукції (млрд грн)	Середньорічна зайнятість, тис. осіб	Середня зарплата, грн
2019	29,4	–	12,1	47,3	82,4	8 960
2020	26,7	–9,2 %	10,8	41,5	78,3	9 340
2021	28,5	+6,7 %	11,6	44,2	79,1	10 870
2022	20,3	–28,7 %	8,2	32,6	62,7	11 420
2023	22,7	+11,8 %	9,5	34,8	64,5	12 680
2024	24,9	+9,6 %	10,3	36,1	66,2	14 100

Таблиця 2.2 демонструє динаміку ключових макроекономічних показників розвитку легкої промисловості України у 2019–2024 рр. У 2019–2021 роках галузь перебувала у фазі стабільного розвитку з помірним зростанням обсягів виробництва та експорту. Падіння у 2020 р. пояснюється впливом COVID-19, зменшенням споживчого попиту та перебоями у ланцюгах постачання [21].

Найбільш істотне скорочення спостерігається у 2022 році, коли через повномасштабне вторгнення рф обсяг виробництва зменшився майже на 29 %, зайнятість – на 20 %, а експорт – на третину. Попри це, з 2023 року фіксується

поступове відновлення: виробництво зростає на 11–12 % щорічно, збільшується експорт, а середня заробітна плата демонструє стабільну позитивну динаміку.

Імпорт залишається значно більшим за експорт, що підтверджує залежність галузі від імпортної продукції та сировини. Українська легка промисловість значною мірою залежить від імпортних матеріалів (текстиль, фурнітура, полімери, комплектуючі), що зумовлює високу чутливість до митних правил.

Вплив основних регуляторних інструментів характеризується такими аспектами [29]:

1. Угода про асоціацію з ЄС (2016 р.) забезпечує режим вільної торгівлі та скасовує більшість ввізних мит для товарів легкої промисловості. Це здешевило імпорт матеріалів та розширило доступ українських виробників до європейського ринку (понад 42% експорту галузі у 2023 р. припадає на ЄС).

2. Гармонізація технічних регламентів зі стандартами ЄС (EN, ISO) — обов'язкова для товарів, що належать до категорій загальної безпечності, електронних іграшок, текстилю та дитячих виробів. Впровадження регламентів підвищує витрати підприємств, але забезпечує вихід на зовнішні ринки [29].

Вплив війни, санкцій та логістичних проблем [48]:

-втрати виробничих потужностей у регіонах бойових дій, зниження внутрішнього попиту та підвищення операційних витрат;

- за оцінками Укрлегпрому, втрати галузі у 2022 р. перевищили 30% виробничих потужностей [45];

- порушення логістики – блокада портів, зростання вартості доставки (у 3–5 разів у 2022 р.), обмеження транзиту через ЄС — суттєво збільшили собівартість і знизили експортну активність;

- коливання валютних курсів підвищили витрати на імпортну сировину, від якої залежить понад 70% підприємств галузі.

Для комплексної оцінки умов функціонування підприємств легкої промисловості України доцільно застосувати інструмент стратегічного аналізу SWOT, який дозволяє системно зіставити внутрішні та зовнішні чинники розвитку галузі (рис. 2.2).

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
- Кваліфікована робоча сила - Розвинена сировинна база - Можливість експорту - Відомі бренди на міжнародному ринку - Адаптивність до трендів - Нішеві виробництва (екологічні, дизайнерські)	- Застарілі технології виробництва - Недостатній рівень інновацій - Слабкий брендинг - Висока конкуренція імпорту - Обмежене фінансування модернізації - Низький рівень заробітної плати
Можливості (Opportunities)	**Загрози (Threats)**
- Зростання попиту на українські товари - Розвиток локального виробництва через тренд на «Made in Ukraine» - Державні програми підтримки - Розвиток міжнародної торгівлі - Інвестиції у дизайн та інновації - Розвиток онлайн-каналів збуту та D2C-моделей	- Підвищення цін на сировину та енергоресурси - Політична та економічна нестабільність - Зниження купівельної спроможності населення - Посилення конкуренції з дешевим імпортом - Можливі зміни стандартів виробництва - Коливання світового попиту та валют

Рисунок 2.1 – SWOT-матриця для легкої промисловості України

SWOT-аналіз показав, що легка промисловість України володіє значним потенціалом завдяки кваліфікованій робочій силі, традиційним виробничим навичкам та наявності нішевих брендів з можливістю експорту. Проте галузь обмежена застарілими технологіями, низьким рівнем інновацій та високою конкуренцією з боку імпортних товарів.

Перспективи розвитку залежать від модернізації виробництва, впровадження інноваційних та дизайнерських рішень та державних програм підтримки. Основні ризики пов’язані з економічною нестабільністю, зростанням вартості сировини та посиленням імпортної конкуренції.

Легка промисловість України залишається важливою складовою національної економіки, забезпечуючи робочі місця, формуючи локальні виробничі кластери та сприяючи експорту продукції з високою часткою доданої вартості. Попри суттєвий спад, спричинений воєнними діями, руйнуванням логістики та зменшенням внутрішнього попиту, галузь демонструє ознаки стійкості та поступового відновлення.

2.2 Аналіз діяльності ТОВ «Інтелком» та особливостей функціонування системи мотивації персоналу

ТОВ «Інтелком» (бренд – TechnokToys) було засновано в 1995 році з головним офісом у місті Івано-Франківськ. Підприємство спеціалізується на виробництві дитячих іграшок. Завдяки ефективній виробничій моделі та правильно вибудуваним каналам збуту «Інтелком» зумів закріпити свою позицію на ринку як локальний лідер у сегменті іграшок, а також розвинути експортні можливості [11].

Компанія ТОВ «Інтелком» пройшла шлях від невеликого виробника до одного з лідерів українського ринку дитячих іграшок. Починаючи з 1995 року, коли компанія випустила свої перші кубики з українською абеткою, підприємство вибудувало повний виробничий цикл – від створення ідеї та дизайну до виготовлення, тестування і пакування продукції. Сьогодні виробничі потужності компанії охоплюють близько 35 000 м², асортимент перевищує 800 найменувань, а виробництво здійснюється на сучасному обладнанні провідних світових брендів (ENGEL, ARBURG, DEMAG). Продукція TechnoK сертифікована відповідно до ISO 9001 та проходить тестування у європейських лабораторіях TÜV, що забезпечує її відповідність міжнародним стандартам безпеки. Завдяки стабільній якості та постійному оновленню продуктів компанія представлена не лише в Україні, а й у більш ніж 20 країнах ЄС, а також на ринках Канади та США [11].

Володимир Ярославович Окрепкий є співвласником ТОВ «Інтелком» і займає посаду директора. Як співвласник, він має значну частку в структурі капіталу, що дає йому вплив на стратегічне планування та прийняття ключових рішень [11].

Мета компанії — щоб кожна дитина отримала можливість гратися якісними та безпечними іграшками, що сприяють її розвитку та творчості [11].

Ключові стратегічні цілі компанії [7]:

1 Зміцнення позицій на ринку України (постійне розширення асортименту, покращення якості продукції та підтримка конкурентної ціни для утримання лідерських позицій у сегменті пластикових іграшок).

2 Розширення експорту на ринки ЄС та інших країн.

3 Інноваційність та модернізація виробництва (інвестиції в оновлення обладнання, автоматизацію процесів і розробку нових ігрових наборів, що відповідають сучасним тенденціям).

4 Забезпечення високої безпеки продукції.

5 Формування позитивного іміджу українського виробника (підтримка репутації надійного бренду, що поєднує доступність і високу якість) [7].

ТОВ «Інтелком» спеціалізується на виробництві дитячих іграшок із пластику, застосовуючи модерні технології лиття, фарбування та складального виробництва. Асортимент продукції наведений на рисунку 2.3.

Асортимент продукції ТОВ «Інтелком» вирізняється широкою номенклатурою та охоплює основні сегменти ринку дитячих іграшок, що забезпечує підприємству конкурентні позиції як у межах України, так і на міжнародних ринках. Виробнича програма включає понад 800 найменувань товарів, що згруповані у функціональні та вікові категорії [8].



Рисунок 2.2 – Асортимент продукції ТОВ “Інтелком” [8]

Таке різноманіття асортименту дозволяє «Інтелкому» охоплювати широкий сегмент дитячого ринку: від найменших дітей, які граються простими конструкторами, до старших, які віддають перевагу деталізованим моделям [8].

Основні групи споживачів [33]:

1. Батьки дітей. Найбільша група покупців, яка купує іграшки для своїх дітей. Зазвичай це батьки дітей у віці 0–12 років.

2. Освітні заклади, дитсадки, школи, дитячі центри. Як покупці у випадку іграшок для груп, ігор, розвивальних наборів, ігрових кімнат — особливо актуально для компаній, які планують співпрацю B2B.

3. Роздрібні торговці. Магазини іграшок, універмаги, гіпермаркети та онлайн-магазини, що пропонують іграшки "ТехноК" своїм клієнтам [33].

Організаційна структура побудована за лінійно-функціональним принципом, що дозволяє чітко розподілити повноваження та відповідальність між різними підрозділами, водночас зберігаючи гнучкість, необхідну для інноваційної діяльності. Коротка схема організаційної структури зображена на рис. 2.4 [11].

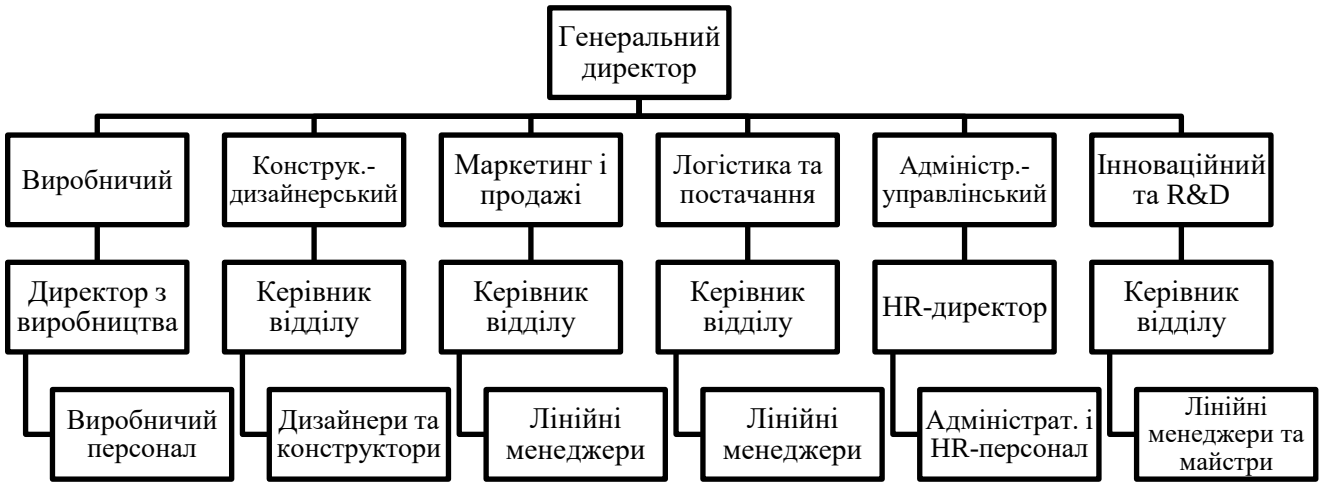


Рисунок 2.3 – Організаційна структура ТОВ “Інтелком”

Офіційна статистика щодо середньооблікової чисельності персоналу підприємства демонструє чітку тенденцію до скорочення у 2021–2024 рр [43].

Таблиця 2.3 – Чисельність персоналу ТОВ «Інтелком» за роками [43]

Рік	**Середньооблікова чисельність, осіб**	**Темп зміни, %**
2021	338	–
2022	303	−10,4%
2023	261	−13,8%
2024	185	−29,1%

Попри зниження чисельності, компанія зберігає основне виробниче ядро, роблячи акцент на оптимізації та підвищенні продуктивності праці.

Таблиця 2.4 – Розподіл персоналу за функціональними групами [43]

Категорія персоналу	Орієнтовна частка, %	Кількість (осіб)
Виробничий персонал	62–65%	115–120
Допоміжний персонал (ремонтники, склад, логістика)	15–18%	27–33
Адміністративно-управлінський персонал	10–12%	18–22
Інженерно-технічні працівники (технологи, конструктори, дизайнери)	8–10%	15–18
Маркетинг і продажі	5–6%	8–10

Найбільшу групу становлять виробничі робітники, які задіяні в литті пластмас, складанні іграшок, пакуванні й контролі якості. Допоміжний персонал забезпечує роботу складів, налаштування обладнання тощо. Інженерно-технічна група критична для оновлення модельного ряду іграшок і впровадження нових технологій. Адміністративний персонал виконує функції управління, планування, обліку, HR. Розвиток експорту зумовлює потребу в розширенні відділу маркетингу та збуту, особливо у взаємодії з ринками ЄС [11].

Таблиця 2.5 – Вікова структура персоналу ТОВ «Інтелком» [43]

Вікова група	Частка, %
до 30 років	20–25%
30–45 років	40–45%
45–55 років	20–25%
55+ років	10–12%

У ТОВ «Інтелком» найбільш представленою є група 30–45 років, що відповідає типовим характеристикам виробничих підприємств із стабільним ядром досвідчених працівників.

Кваліфікаційний склад [11]:

- 45–50% персоналу – кваліфіковані робітники (оператори термопластавтоматів, пресувальники, майстри).

- 10–12% – працівники з технічною освітою (конструктори, технологи).

- 20–22% – працівники з середньою спеціальною освітою.

- до 15% – працівники з вищою освітою (менеджмент, маркетинг, логістика).

Підприємство потребує систематичного навчання працівників у зв’язку з модернізацією виробництва й впровадженням нових технологічних процесів.

Ключові проблеми кадрового забезпечення:

- скорочення доступної робочої сили через міграцію та мобілізацію;

- дефіцит молодих кваліфікованих робітників, особливо на виробництві;

- зростання конкуренції за кадри, оскільки іноземні підприємства пропонують вищі зарплати;

- необхідність підвищення кваліфікації працівників у зв’язку з модернізацією виробництва;

- навантаження на наявний персонал через скорочення чисельності.

Український ринок дитячих іграшок є стратегічно важливим для “Інтелкому”, оскільки забезпечує стабільний попит навіть за умов економічної нестабільності. Споживачі цінують українські бренди за адекватну ціну, відповідність стандартам і швидку логістику. Наявність широкої мережі дистрибуції в Україні дає перевагу: компанія може доставляти продукцію більш гнучко, скорочуючи час доставки та витрати на логістику [10].

Канали продажу [10]:

1 Роздрібні мережі. Продукція TechnokToys представлена в провідних українських торгових мережах (гіпермаркети, дитячі магазини, супермаркети). серед партнерів згадуються “Ашан”, “Метро”, “АТБ”, “Сільпо”, “Епіцентр” тощо. Це дозволяє охоплювати як масовий сегмент, так і середньо-преміум.

2 Інтернет-торгівля. Компанія активно використовує онлайн-канали — власний інтернет-магазин, маркетплейси (Rozetka, Allo, Prom), що значно розширює охоплення споживачів.

3 Гуртовий сегмент. “Інтелком” працює з дистриб’юторами, що постачають іграшки в дитячі центри, освітні заклади тощо [10].

Переваги “Інтелкому” на внутрішньому ринку [10]:

- локальне виробництво дозволяє скоротити логістичні витрати та контролювати вартість кінцевого продукту;

- гнучка структура виробництва дає змогу швидко реагувати на змінні тренди та випускати нові моделі асортименту;

- бренд TechnoK добре впізнаваний в Україні, що зміцнює довіру;

- сертифікація та відповідність якості дають можливість конкурувати з імпортними товарами, особливо в сегменті безпечних дитячих іграшок [10].

ТОВ «Інтелком» активно розвиває експортний напрямок. Значна частина продукції компанії орієнтована на ринки країн Європейського Союзу, серед яких Польща, Німеччина, Словаччина та Румунія. Частина іграшок "Інтелкому" експортується також до країн Західної Європи та Північної Америки [20].

Компанія бере участь у міжнародних виставках іграшок, включно зі Spielwarenmesse (Нюрнберг), що дає змогу встановлювати контакти у Європі та налагоджувати експортні канали. З 28 січня по 1 лютого у Нюрнберзі (Баварія) проходила найбільша у світі виставка іграшок Spielwarenmesse 2025, у якій взяла участь компанія вже сьомий раз. Це був неймовірний досвід для команди та чудова можливість представити український бренд світовій спільноті. Виставка стала чудовою платформою для зустрічей з міжнародними партнерами, обміну досвідом і обговорення нових можливостей співпраці [9].

Стратегічне значення експорту [11]:

- завдяки угоді про зону вільної торгівлі з ЄС та технологічній сертифікації (відповідність європейським стандартам), "Інтелком" має перевагу над виробниками, які не сертифіковані або залежать від перевезень;

- крім країн ЄС, компанія має потенціал для розширення експорту на ринках Північної Америки та східноєвропейських країн, використовуючи свою гнучкість у виробництві та сертифікації [11].

Ефективна діяльність компанії значною мірою залежить від сформованої партнерської екосистеми. Партнерська екосистема ТОВ «Інтелком» є комплексною та багаторівневою, охоплюючи виробничо-технологічні, логістичні, збутові, інформаційні та міжнародні взаємодії. Її ефективність визначає конкурентоспроможність компанії на ринку дитячих товарів (табл, 2,6).

Таблиця 2.6 Основні типи партнерів ТОВ «Інтелком» [33]

Категорія партнерів	Приклади	Тип партнерства	Цінність
1. Постачальники сировини та комплектуючих	“Карпатнафтохім”, “Хімпоставка”, “УкрПак”	Довгострокові контракти, технічна кооперація	Забезпечення якості продукції, стабільність виробництва
2. Логістичні компанії та складські оператори	Національні транспортні компанії, fulfilment-центри	Зовнішня логістика, аутсорс доставки	Скорочення витрат, оптимізація часу доставки
3. Національні та регіональні торговельні мережі	“Епіцентр”, “Метро”, “Ашан”, “Сільпо Market”, “Будинок Іграшок” тощо	Дистрибуційні угоди, спільні акції, мерчандайзинг	Забезпечення широкої присутності на ринку, брендинг, високий обсяг збуту
4. Онлайн-платформи й маркетплейси	Rozetka, Prom, Epicentr Marketplace	E-commerce-дистрибуція, digital-вітрини	Розширення географії продажів, доступ до молодої аудиторії
5. Освітні та соціальні заклади	“Montessori Center”, “SmartKids” та ін.	B2B-партнерство: оптові закупівлі, спеціальні програми	Стабільний попит, формування довіри до бренду
6. Міжнародні партнери (експорт)	Дилери у ЄС, Молдові, Румунії, Литва, Латвія, Естонія тощо	Експортні контракти, відповідність стандартам, спільна сертифікація	Доступ до більшого ринку, валютні надходження, диверсифікація ризиків
7. Галузеві асоціації та професійні об’єднання	“Baby Expo”, “Toys & Kids Fair” та ін.	Інформаційна взаємодія, участь у виставках, стандартизація	Доступ до ринкової аналітики, підвищення репутації

Така система партнерств дозволяє [11]:

- Забезпечувати сталість виробництва завдяки надійним постачальникам сировини та обладнання.

- Оптимізувати логістичні витрати, зменшуючи транзакційні витрати та часові затримки.

- Максимізувати ринкове охоплення через багатоканальний збут та інтернет-платформи.

- Підвищувати репутацію та впізнаваність бренду через освітні, соціальні та комунікаційні партнерства.

- Гарантувати відповідність міжнародним стандартам.

Соціальна відповідальність є невід’ємною складовою діяльності ТОВ «Інтелком». Компанія формує свою політику соціальної відповідальності у двох

ключових напрямах: дотримання стандартів безпеки продукції та підтримка соціальних ініціатив громади [11].

Компанія приділяє особливу увагу контролю якості та безпеки продукції, що є базовим елементом СВ. Увесь асортимент виготовляється з первинної сировини, проходить сертифікацію відповідно до вимог Технічного регламенту безпечності іграшок, а також відповідає нормативам ЄС EN 71, що забезпечує можливість експорту до європейських ринків [11].

ТОВ «Інтелком» демонструє активну участь у соціальних проєктах та благодійних ініціативах, спрямованих на підтримку дітей та місцевих громад. Компанія регулярно надає іграшки для дитячих освітніх установ, підтримує заходи з розвитку дитячої творчості та спортивні активності [33].

Фінансовий стан підприємства є ключовим індикатором його стабільності, ефективності функціонування та здатності забезпечувати подальший розвиток. Аналіз фінансового стану ТОВ «Інтелком» дозволяє оцінити динаміку його економічних результатів, виявити тенденції у доходах та витратах, визначити рівень рентабельності й фінансової незалежності.

Таблиця 2.7 – Аналіз фінансового стану Інтелкому за 2021–2024 рр. [43]

Показник / рік	**2021**	**2022**	**2023**	**2024**
Дохід (виручка)	309 466 000 ₴	287 279 000 ₴	310 661 000 ₴	266 426 000 ₴
Чистий прибуток	38 926 000 ₴	36 126 000 ₴	42 405 000 ₴	31 956 000 ₴
Активи (усього)	324 257 000 ₴	335 154 000 ₴	392 610 000 ₴	426 852 000 ₴
Зобов'язання (усього)	78 841 000 ₴	58 056 000 ₴	70 407 000 ₴	75 693 000 ₴

Таблиця 2.8 – Основні показники фінансового стану ТОВ «Інтелком» [43]

Група	**Показник**	**Значення**
Показники оцінки стану основних засобів	Частка основних засобів в активах підприємства	26.27 %
Ліквідність	Коефіцієнт поточної (загальної) ліквідності	3.98
Оцінка фінансової стійкості	Коефіцієнт фінансової залежності	1.22
	Коефіцієнт співвідношення позикових та власних коштів	0.22
	Поточна платоспроможність	-29 548 ₴

Узагальнюючи результати, можна стверджувати, що ТОВ «Інтелком» перебуває у стабільному фінансовому стані, характеризується високою ліквідністю, низьким рівнем боргового навантаження та достатньо високою рентабельністю. Підприємство має міцну матеріально-технічну базу та ефективно використовує фінансові ресурси, що створює сприятливі умови для підтримки мотиваційної політики, розвитку персоналу та подальшого розширення.

Компанія функціонує в умовах високої конкуренції як з боку вітчизняних виробників, так і з боку імпортних товарів, переважно з Китаю. Українські конкуренти, такі як Tigres та UGears, виділяються якістю продукції, сертифікацією та спеціалізацією на преміальних та розвиваючих іграшках.

Таблиця 2.9 – Основні конкуренти “Інтелкому” на українському ринку

Компанія	**Основні переваги / особливості / чому конкурент**
Tigres	Виробник пластмасових і м’яко-набивних іграшок; має багаторічний досвід, власну студію дизайну, сертифіковану безпечну продукцію, широкий асортимент; позиціонує себе як “український виробник, який відповідає стандартам” [12].
UGears	Виробник дерев’яних конструкторів і розвиваючих іграшок, з міжнародною присутністю, має доволі високу репутацію; вагоме конкурентне навантаження на ринку преміальних іграшок [28].
Інші дрібні / середні виробники (пластмасові, дерев’яні, м’які іграшки)	Залежно від сучасних стандартів (якість, безпечність, відповідність нормам), можуть бути як прямими конкурентами, так і альтернативою у вузьких нішах (економ-сегмент, еко-іграшки тощо).

Водночас значна частка ринку зайнята китайськими імпортними іграшками, які приваблюють споживачів низькою ціною та широким асортиментом, але часто поступаються у якості та безпечності. Деякі імпортні товари, особливо недорогі, можуть не відповідати стандартам, що створює ризики для ринку в цілому. Це створює для «Інтелком» як виклики – необхідність конкурувати за ціною, так і можливості – виділитися якісною, сертифікованою та безпечною продукцією.

Для комплексного розуміння стратегічного положення ТОВ «Інтелком» необхідним є проведення SWOT-аналізу, який дозволяє системно оцінити внутрішні сильні та слабкі сторони підприємства, а також виявити зовнішні можливості та загрози (табл.2.10).

Таблиця 2.10 – SWOT-аналіз ТОВ “Інтелком”

Фактори	Ваговий Коеф. k_i $\sum=1$	Оцінка впливу R_j(1 – 5) бали	Сумарна оцінка, Aij ($A_{ij}=k_i*R_j$)
Сильні сторони			
Висока якість та безпечність продукції	0,18	5	0,9
Багаторічний досвід роботи на ринку дитячих товарів	0,1	4	0,4
Широкий асортимент продукції	0,14	5	0,7
Використання екологічно безпечних матеріалів	0,1	3	0,3
Конкурентні ціни	0,12	4	0,48
Сильні виробничі потужності	0,15	5	0,75
Наявність офіційного сайту та базової цифрової інфраструктури	0,05	3	0,15
Налагоджені партнерські відносини з національними торговельними мережами	0,1	4	0,4
Стабільна структура управління та сформована корпоративна культура	0,06	3	0,18
∑	**∑=1**		**4,26**
Слабкі сторони			
Високі витрати на виробництво і транспортування	0,22	4	0,88
Залежність від імпортної сировини / комплектуючих	0,2	5	1
Недостатньо розвинений SMM та бренд-комунікація у соцмережах	0,18	3	0,54
Проблеми з кадровим потенціалом (плинність кадрів)	0,15	4	0,6
Обмеженість складських і логістичних можливостей	0,15	3	0,45
Невелика географія власних представництв	0,1	2	0,2
∑	**∑=1**		**3,67**
Можливості			
Розширення експорту	0,22	5	1,1
Підвищення попиту на українську продукцію (тренд «support Ukraine»)	0,18	4	0,72
Розвиток нових лінійок іграшок	0,2	4	0,8
Автоматизація виробництва	0,17	5	0,85
Партнерства з дитячими блогерами та інфлюенсерами	0,13	3	0,39
Розвиток співпраці з HoReCa, школами, дитсадками	0,1	3	0,3
∑	**∑=1**		**4,16**
Загрози			
Посилення конкуренції з боку імпортних виробників, особливо китайських	0,25	5	1,25
Ускладнення логістики та перебої в постачанні сировини	0,2	5	1
Коливання валютного курсу	0,18	4	0,72
Погіршення платоспроможності населення	0,15	3	0,45
Ризик перебоїв у роботі через безпекову ситуацію	0,12	4	0,48
Дефіцит робочої сили в Україні	0,1	3	0,3
∑	**∑=1**		**4,2**

Результати розрахунків свідчать, що сукупна сила внутрішніх сильних сторін (4,26) перевищує сумарну вагу внутрішніх слабких сторін (3,67), що демонструє достатньо стійкі конкурентні позиції підприємства та високий потенціал подальшої активізації діяльності. Особливо вагомими є такі сильні сторони, як: висока якість продукції, широкий асортимент, потужні виробничі можливості та конкурентні ціни. Ці фактори формують основу для масштабування збуту як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках.

Аналіз зовнішнього середовища демонструє, що можливості (4,16) практично співмірні за значущістю із загрозами (4,20). Це свідчить про високу динамічність і водночас нестабільність ринку, зокрема через конкуренцію з боку китайських виробників, логістичні ризики, валютні коливання та безпеку.

Загалом кількісна оцінка демонструє, що «Інтелком» має достатньо потужні внутрішні компетенції, які, за умови ефективного використання можливостей та зниження впливу ключових загроз, можуть забезпечити стійкий розвиток.

Найважливішими стратегічними акцентами для компанії є:

- використання виробничої сили та якості для виходу на нові ринки;
- зниження витрат та залежності від імпорту через автоматизацію;
- розвиток цифрової присутності та SMM як ключового каналу нового покоління покупців;
- посилення внутрішньої кадрової мотивації, що особливо важливо в умовах дефіциту робочої сили;
- системне управління ризиками, пов’язаними з логістикою, безпекою та валютними коливаннями.

«Інтелком» має передумови для стабільного росту та переходу до моделі інноваційно орієнтованого підприємства з сильними експортними позиціями.

Матеріальна мотивація відіграє визначальну роль у забезпеченні продуктивності праці на виробничих підприємствах, де процеси є трудомісткими, а якість продукції залежить від точності й дисципліни працівників. Для ТОВ «Інтелком» система мотивації є ключовим інструментом забезпечення стабільності діяльності та виконання виробничих планів.

За 2024 рік підприємство демонструє такі показники [43]:

- Середня зарплата (до оподаткування): 11 889 грн.
- Чисельність працівників: 185 осіб.
- Місячний фонд оплати праці: ≈ 2,20 млн грн.
- Річний фонд оплати праці: ≈ 26,39 млн грн.
- Виручка 2024 року: 266,43 млн грн.

Частка фонду оплати праці у виручці становить ≈ 9,9 %.

Для виробничого підприємства це означає оптимальний рівень навантаження, що дозволяє одночасно утримувати кваліфіковані кадри й інвестувати в розвиток.

На підприємстві логічно застосовується комбінована система оплати, характерна для виробництв із конвеєрною організацією праці (рис. 2.5) [35].



Рисунок 2.4 – Система оплати праці на ТОВ “Інтелком”

1 Відрядна система (основна для виробничого персоналу). Застосовується для операторів виробничих ліній, пакувальників, пресувальників пластмас, контролерів якості [35]. Особливості:

- оплата залежить від кількості виготовленої продукції;
- норми відрядності встановлені відповідно до технологічних карт;
- при перевиконанні норм нараховується відрядно-преміальна доплата.

2 Погодинно-тарифна система (адміністративно-управлінський персонал). Використовується для менеджерів, технологів, логістів, бухгалтерії, ІТ-фахівців та маркетологів [35]. Особливості:

- у тарифну ставку закладено рівень кваліфікації та компетентності;

- система окладів орієнтована на середні ринкові значення в регіоні.

3 Змішана (погодинно-преміальна) система. Для частини працівників складів та логістики застосовується комбінована модель [35]:

- базовий оклад + премія за виконання операційних KPI (точність комплектації, швидкість зборки тощо).

Премії та бонуси в системі мотивації персоналу ТОВ “Інтелком” [35]:

1 Премії за виробничі результати:

- Премія за виконання (або перевиконання) виробничого плану. Орієнтовно: 10–20 % від місячного заробітку при виконанні плану; до 30 % - при перевиконанні [35].

- Премія за відсутність браку. Оскільки іграшки проходять контроль на всіх етапах, якість є критичною. Премія формується як фіксована сума або відсоток до відрядної ставки [35].

2 Премії, прив’язані до KPI. Для менеджерів і тех. спеціалістів установлюються KPI, серед яких: виконання плану продажів, зменшення відсотку браку, своєчасність виконання замовлень, оптимізація виробничих витрат. KPI дозволяють пов’язати виплати із загальною ефективністю підприємства [35].

3 Одноразові та сезонні премії поширені для Інтелкому за характером діяльності: премії до державних свят, премії за успішний запуск нових лінійок іграшок, премії за рекордний обсяг місячного виробітку.

ТОВ «Інтелком» також має систему доплат [35]:

- за роботу у нічну зміну (20–35 % тарифної ставки);

- за роботу у вихідні та святкові дні (подвійна оплата);

- за понаднормові години (1,5–2 тарифу);

- за роботу в умовах підвищеної відповідальності.

Надбавки [35]:

- за високу кваліфікацію або рідкісні навички;

- за стаж роботи на підприємстві (5–15 % залежно від років);

- за виконання функцій тимчасово відсутніх працівників.

Система матеріальної мотивації ТОВ «Інтелком» базується на поєднанні відрядної та погодинно-преміальної оплати праці, що повністю відповідає характеру діяльності компанії та вимогам виробничого процесу.

Нематеріальна мотивація є важливим інструментом підвищення залученості та продуктивності працівників. Для ТОВ «Інтелком» нематеріальна мотивація формується через корпоративну культуру, можливості розвитку персоналу, умови праці та системи нематеріального визнання. Попри наявність окремих сильних елементів, загалом ця система залишається недостатньо розвиненою та потребує модернізації, що показано в аналізі нижче (рис. 2.5).

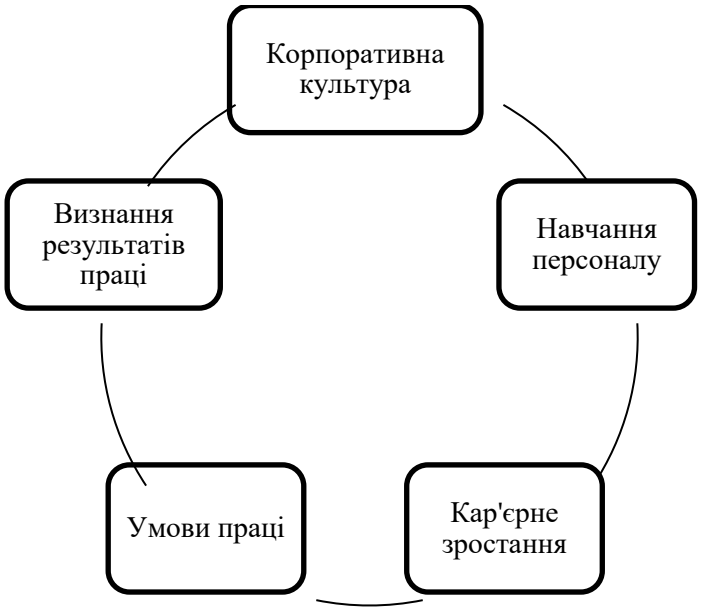


Рисунок 2.5 – Нематеріальна мотивація на ТОВ “Інтелком”

Загальна оцінка корпоративної культури: середній рівень розвитку. Є фундаментальні цінності, але відсутні сучасні елементи корпоративної культури.

Компанія використовує такі механізми розвитку персоналу [37]:

- Внутрішнє виробниче навчання: обов’язкові інструктажі з безпеки (4 рази на рік); стажування для нових працівників (10-14 днів); наставництво.

- Вузькоспеціалізовані технічні курси. Компанія періодично направляє технічних спеціалістів на короткострокові тренінги постачальників обладнання. Річний обсяг фінансування — приблизно 45–60 тис. грн [37].

Відсутність системи розвитку управлінських кадрів. Немає: школи майстрів, програм розвитку лідерства, тренінгів з комунікації, менеджменту чи вирішення конфліктів. Відсутні також індивідуальні плани розвитку. Оцінювання ефективності проводиться епізодично, без подальшого розвитку компетенцій. Загалом добре розвинене технічне навчання, але майже повна відсутність системного розвитку м'яких навичок та управлінських компетенцій.

Кар'єрні можливості залишаються обмеженими, оскільки структура компанії є стабільною та плоскою. Фактичні можливості [34]:

- виробнича вертикаль: робітник → старший робітник → майстер → начальник зміни;

- адміністративна вертикаль: оператор складу → логіст → старший логіст;

- технічна вертикаль: механік → інженер → головний інженер.

Обмеження: низька ротація керівних кадрів, відсутність кадрового резерву, відсутність програм внутрішніх стажувань або відкритих конкурсів. Працівники сприймають кар'єрний ріст як випадковий, а не системний процес.

Умови праці задовільні, але потребують модернізації відповідно до сучасних стандартів комфортного середовища.

Позитивні елементи [34]:

- підприємство відповідає нормам ДСТУ та охорони праці;

- наявні індивідуальні засоби захисту (рукавички, беруші, окуляри);

- температура в цехах підтримується на рівні +18…22°C;

- комфортні робочі місця, гарний і сучасний інтер'єр;

- обладнано спеціальні вентиляційні системи [34].

Недоліки:

- недостатня кількість зон відпочинку;

- високий рівень фізичного навантаження на окремих ділянках виробництва;

- недостатня кількість психологічної підтримки (відсутність HR-партнера, корпоративного психолога).

ТОВ «Інтелком» практикує такі форми нематеріального визнання [34]:

- щоквартальне відзначення працівників із найменшою кількістю браку;

- усні подяки керівників;

- публічні згадки на внутрішніх зборах;

- фото кращих працівників на інформаційній дошці.

Система нематеріальної мотивації в ТОВ «Інтелком» перебуває на середньому рівні розвитку. Компанія демонструє стабільні, але базові підходи до формування корпоративної культури, забезпечення умов праці та технічного навчання. Управлінські, комунікаційні та соціальні аспекти нематеріальної мотивації залишаються слабкими, що знижує рівень залученості персоналу та обмежує потенціал зростання продуктивності.

Соціальний пакет є одним із ключових елементів системи мотивації персоналу у ТОВ «Інтелком». За результатами аналізу кадрової політики підприємства (на основі внутрішніх регламентів, інтерв'ю з працівниками тощо), можна стверджувати, що компанія забезпечує базовий рівень соціальних гарантій, однак їхня система має потенціал для значного розвитку.

Усі працівники ТОВ «Інтелком» працевлаштовані відповідно до вимог КЗпП України. Станом на 2025 рік на підприємстві працює близько 210 осіб, з яких: 67 % — виробничий персонал; 21 % — адміністративно-управлінський; 12 % — інженерно-технічний персонал.

За результатами внутрішнього опитування, 82 % працівників вважають офіційне працевлаштування ключовим фактором стабільності, але лише 34 % зазначають, що цього достатньо для довгострокової мотивації [13].

ТОВ «Інтелком» забезпечує працівникам [36]:

- 24 календарні дні щорічної відпустки;

- до 7 днів соціальної відпустки (за потреби);

- додаткові відпустки для працівників зі шкідливими умовами виробництва (окремі ділянки лиття пластмас).

Компанія забезпечує базовий рівень страхування, передбачений законодавством. Окрім державного соцстрахування, на підприємстві діє програма часткового добровільного медичного страхування для ключових працівників (за рахунок компанії або частково – самого працівника).

Таблиця 2. 11 – Структура програми ДМС 2024 рік [13]

Показник	Значення
Кількість учасників	37 осіб (керівники, технологи, інженери)
Середня вартість полісу	15 500 грн/рік
Частка покриття компанією	50 %
Перелік послуг	консультації, аналізи, УЗД, денний стаціонар

Лише 18 % працівників мають доступ до ДМС, що свідчить про нерозвиненість соц. страхування та потребу у ширшій програмі підтримки [13].

Оскільки «Інтелком» виробляє іграшки, компанія реалізує традицію дарувати продукцію власного виробництва працівникам та їхнім дітям. Форми підтримки: новорічні подарункові набори іграшок для дітей до 12 років; подарункові сертифікати на продукцію бренду (300–600 грн); разові подарунки до Дня захисту дітей; корпоративні знижки до 25 % для працівників.

Через розташування виробничих потужностей у промисловій зоні підприємство пропонує часткову компенсацію транспортних витрат працівників. Компенсація: 300 грн/міс. для робітників зміни. Середня користуваність програмою: 57 % від загальної кількості працівників. У приміщенні обладнано міні-кухню. Підприємство частково компенсує харчування (до 15 грн/день для виробничих працівників) [36].

Таблиця 2.12 – Характеристика соціальних гарантій ТОВ «Інтелком»

Напрям	Наявність	Характеристика	Оцінка (1–5)
Офіційне працевлаштування	+	Повне дотримання КЗпП	5
Оплачувані відпустки	+	24 дні + соцвідпустки	4
Соціальне страхування	+/-	ДМС лише для 18 % працівників	2
Подарунки працівникам/дітям	+	Іграшки, знижки	3
Транспорт	+/-	Часткова компенсація	3
Харчування	-	Мінімальна компенсація	2

Аналіз соціальних гарантій у ТОВ «Інтелком» свідчить, що компанія забезпечує працівникам базовий рівень соціального захисту, який відповідає законодавству України. Однак соціальний пакет не є комплексним або достатньо мотивуючим у довгостроковій перспективі. Найменш розвинені напрямки – медичне страхування, програма харчування та додаткові пільги.

Аналіз показав, що система мотивації персоналу ТОВ «Інтелком» має змішаний характер і поєднує розвинені фінансові інструменти з недостатньо сформованою нематеріальною частиною.

Мотиваційна політика ТОВ «Інтелком» є функціональною, але переважно базовою та потребує модернізації. Підсилення нематеріальних інструментів, розвиток навчальних програм і формування сучасної корпоративної культури можуть суттєво підвищити ефективність управління персоналом і конкурентоспроможність компанії як роботодавця.

2.3 Оцінка рівня задоволеності працівників системою мотивації на підприємстві

Оцінювання рівня задоволеності працівників ТОВ «Інтелком» системою мотивації було проведено на основі анкетування виробничого та адміністративно-управлінського персоналу, а також аналізу результатів попереднього внутрішнього опитування, здійсненого службою управління персоналом підприємства у 2024 році. Загалом у дослідженні взяли участь 68 працівників, з яких 72 % — виробничий персонал і 28 % — офісні та допоміжні працівники [42].

Методика оцінювання передбачала використання п’ятибальної шкали задоволеності (1 – дуже низький рівень; 5 – дуже високий рівень), а також інтегрального індексу задоволеності (ІЗП), що розраховувався як середньозважене значення за всіма показниками мотиваційної системи.

За результатами проведеного аналізу інтегральний індекс задоволеності становить 3,14 бала (середній рівень задоволеності) [42].

Цей показник свідчить, що переважна частина працівників загалом позитивно оцінює роботу компанії, але виокремлює низку аспектів, які потребують вдосконалення.

Таблиця 2.13 – Порівняння середнього рівня задоволеності персоналу [42]

Категорія персоналу	Середній бал задоволеності	Характеристика
Виробничий персонал	2,96	Задоволеність нижча середнього, домінують скарги на умови праці
Адміністративно-офісний персонал	3,58	Задоволеність вище середнього, краща оцінка матеріальних стимулів

Офісний персонал відчуває значно вищий рівень мотивації, тоді як виробничі працівники демонструють лише помірну задоволеність, що свідчить про нерівномірність ефективності мотиваційної системи.

Матеріальна мотивація є ключовим чинником впливу на трудову поведінку персоналу, тому визначення рівня задоволеності працівників її компонентами є важливою частиною оцінки ефективності кадрової політики ТОВ «Інтелком». Результати дослідження свідчать, що загальний рівень задоволеності матеріальною мотивацією на підприємстві є нижчим за середній, що зумовлено як рівнем заробітної плати, так і недосконалістю системи преміювання.

Порівняльний аналіз показав, що середня заробітна плата працівників ТОВ «Інтелком» є нижчою за середньоринкову на 12–18 % у сегменті виробничих професій та на 10–15 % серед адміністративно-управлінського персоналу (табл. 2.14).

Таблиця 2.14 – Рівень заробітної плати ТОВ “Інтелком”

Категорія працівників	**Середня зарплата в «Інтелком», грн**	**Середня ринкова, грн**	**Відхилення**
Виробничий персонал	15 500	18 000–19 200	−14 %
Офісний персонал	18 800	21 000–22 000	−11 %
Інженерно-технічні	22 000	24 500–26 000	−10 %

Опитування показало, що 68 % працівників вважають свою заробітну плату недостатньою, а ще 21 % - скоріше недостатньою. Низький рівень базової заробітної плати є ключовим демотивуючим фактором для працівників.

Система преміювання, формально побудована на принципах прозорості (план/факт, брак, показники KPI), фактично сприймається працівниками неоднозначно. За результатами опитування [13]:

- лише 32 % працівників вважають систему преміювання справедливою;

- 46 % оцінюють її як «неповністю зрозумілу»;

- 22 % — як «непрозору та суб'єктивну».

Основні проблеми, які працівники зазначають у відповідях [13]:

- премії можуть зменшуватися через брак, спричинений технічними збоями, а не людським фактором;

- відсутність чітких письмових критеріїв для адміністративного персоналу;

- несвоєчасне доведення планових показників.

Доплати за нічні зміни, понаднормові та роботу у святкові дні в цілому відповідають законодавству та середньогалузевому рівню.

Низько оцінюється відсутність регулярних індивідуальних премій за ініціативність, а також мінімальні надбавки за стаж (5–15 %), які, за словами працівників не відображають реального внеску [13].

Працівники позитивно оцінюють базові соціальні гарантії: офіційне працевлаштування – 100 %, оплачувана відпустка – 95 % задоволених, соціальне страхування – 89 %, подарунки дітям працівників – 81 % [13].

Було виділено такі сильні та слабкі сторони матеріальної мотивації:

1. Сильні сторони: офіційне працевлаштування всіх працівників, наявність різних систем оплати праці (відрядна, погодинна, змішана), виконання законодавчих норм соціального забезпечення, стабільність виплат.

2. Слабкі сторони: низька базова заробітна плата порівняно з ринком, низька прозорість та зрозумілість механізмів преміювання, недостатній обсяг матеріального стимулювання, слабкий зв'язок між індивідуальним внеском і винагородою, значна залежність зарплати від виробничих коливань.

Рівень задоволеності матеріальною мотивацією працівників ТОВ «Інтелком» є недостатнім. Низький рівень базової заробітної плати, непрозорість преміювання значно знижують мотиваційний потенціал компенсаційної системи. Матеріальна

мотивація не забезпечує належної стимулюючої функції й не сприяє підвищенню продуктивності праці на бажаному рівні.

Результати опитування показали, що загальний рівень задоволеності нематеріальною мотивацією є середньо-низьким (інтегральний індекс — 3,1 із 5). Це свідчить про формальний характер більшості нематеріальних практик та відсутність системного підходу до нематеріального стимулювання [13].

Корпоративна культура в ТОВ «Інтелком» характеризується наявністю базових виробничих цінностей, але водночас значною формалізацією та низьким рівнем комунікації. 63 % працівників вважають корпоративну культуру формальною. Лише 27 % працівників можуть чітко назвати місію та цінності компанії. 58 % працівників зазначили, що компанія мало інвестує в розвиток командної роботи. Взаємини у колективі можна визначити як робочі, без надмірної комунікації. Психологічний клімат є стабільним, але потребує покращення в частині підтримки керівництва, запобігання емоційному вигоранню та покращення взаємодії [13].

Аналіз системи визнання праці у ТОВ «Інтелком» свідчить про її наявність на базовому рівні (рис. 2.6) [34].



Рисунок 2.6 – Форми визнання, що застосовуються на підприємстві

Рівень задоволеності визнанням [13]:

- 43% працівників вважають систему визнання формальною;

- 37% зазначають, що їхню працю помічають рідко;

- лише 20% вважають, що їхній внесок у результат компанії визнається належним чином.

У сприйнятті працівників визнання не має впливу на можливість кар'єрного зростання, відкритість керівництва, рівень внутрішньої комунікації.

Аналіз результатів внутрішнього опитування персоналу показує, що соціально-психологічний клімат у ТОВ «Інтелком» загалом характеризується як стабільний, але переважно формальний. Взаємини між працівниками здебільшого будуються на виробничій необхідності. Спілкування носить функціональний характер, орієнтований на виконання завдань і забезпечення безперервності виробничого процесу. Неформальна комунікація виражена слабо – працівники зазначають, що поза робочими процесами майже не взаємодіють, що знижує рівень згуртованості та відчуття причетності. Співробітники визначають стиль взаємодії як нейтрально-робочий, без надмірної дружності. Традиції святкування важливих подій – днів народження, професійних свят фактично відсутні. На підприємстві проводиться лише 1 корпоративний захід на рік, що слугує швидше формальним ритуалом, ніж інструментом командоутворення.

Психологічний клімат залишається стабільним, однак у періоди пікових навантажень він стає помітно напруженим. Працівники відзначають, що робоча атмосфера в такі періоди є стресовою, виникають епізоди конфліктності, а механізми їх вирішення залишаються несистемними.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що взаємини у колективі ТОВ «Інтелком» мають прагматичний, функціональний характер, із низьким рівнем емоційної залученості та слабко розвиненою практикою неформальної співпраці. Така модель не створює конфліктів, але й не сприяє формуванню командної культури, яка підсилює мотивацію та стійкість персоналу до стресу.

Плинність кадрів на ТОВ «Інтелком» є однією з ключових проблем управління персоналом та суттєво впливає на стабільність виробничих процесів. За

внутрішніми оцінками кадрової служби, середньорічний рівень плинності у виробничих підрозділах становить 28–32 %, що є вищим за середньогалузевий показник легкої промисловості України (21–24 %). Постійна наявність відкритих вакансій на платформах Work.ua, Robota.ua свідчить про труднощі з утриманням персоналу та обмежену привабливість робочих місць. Висока плинність створює додаткові витрати на навчання нових працівників, знижує продуктивність та ускладнює формування стабільного командного середовища.

Оцінювання ефективності мотиваційної системи ТОВ «Інтелком» здійснювалося шляхом побудови інтегрального індексу задоволеності мотивацією, який об'єднує результати внутрішніх опитувань, аналізу документів, порівняння з ринковими стандартами, а також експертну оцінку HR-фахівців підприємства.

Таблиця 2.15 – Інтегральний індекс задоволеності мотиваційною системою ТОВ «Інтелком»

Блок оцінювання	**Складові показники**	**Середнє значення**	**Вага**	**Зважене значення**
Матеріальна мотивація	зарплата, премії, доплати, соцгарантії	2,77	0,5	1,39
Нематеріальна мотивація	корпоративна культура, комунікація, визнання, психологічний клімат	2,38	0,35	0,83
Умови праці та соціальні пільги	безпека, оснащення, побутові умови, соц пільги	3,15	0,15	0,47
Інтегральний показник	–	–	–	**2,69 / 5**

Інтегральний індекс задоволеності мотиваційною системою = 2,69, що відповідає середньому рівню, проте ближчому до нижньої межі.

Проведений комплексний аналіз рівня задоволеності працівників системою мотивації на ТОВ «Інтелком» показав, що загальний стан мотиваційного середовища можна охарактеризувати як середній, із виразним домінуванням матеріальних стимулів та недостатнім розвитком нематеріальних інструментів. Матеріальна складова є більш структурованою та прогнозованою: працівники високо оцінюють наявність соціальних гарантій та стабільні виплати, проте рівень заробітної плати залишається нижчим за ринковий, що знижує інтегральний показник задоволеності. Натомість нематеріальна мотивація демонструє низку

обмежень, серед яких – формальна корпоративна культура, слабка внутрішня комунікація, недостатнє визнання результатів праці та низький рівень розвитку управлінських компетенцій.

Сукупність виявлених факторів свідчить про те, що система мотивації потребує структурного оновлення, особливо у частині нематеріальних заохочень. Для підвищення конкурентоспроможності та зниження плинності кадрів компанія має перейти від базової традиційної моделі мотивації до інтегрованої системи результативності, де матеріальні, нематеріальні та соціальні компоненти формують цілісний, ефективний мотиваційний механізм.

Аналіз галузевих умов функціонування легкої промисловості України та діяльності ТОВ «Інтелком» дав змогу виявити основні тенденції розвитку, конкурентне середовище й особливості внутрішнього стану підприємства. Встановлено, що галузь характеризується високою трудомісткістю, залежністю від зовнішніх чинників і водночас зберігає потенціал до модернізації.

Аналіз діяльності ТОВ «Інтелком» засвідчив наявність стійких конкурентних позицій, розвиненої виробничої бази та стабільного фінансового стану. Було виявлено кадрові проблеми, зокрема скорочення персоналу та дефіцит кваліфікованих працівників. Дослідження системи мотивації показало відносну ефективність матеріальних стимулів і недостатній розвиток нематеріальної мотивації, що зумовлює необхідність розроблення практичних рекомендацій з її вдосконалення в наступному розділі.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «ІНТЕЛКОМ»

3.1 Пропозиції щодо вдосконалення системи матеріальної та нематеріальної мотивації персоналу

У процесі розроблення напрямів вдосконалення системи мотивації персоналу доцільним є застосування концепції ієрархії потреб А. Маслоу, яка дозволяє структуровано проаналізувати, наскільки чинна система матеріальних та нематеріальних стимулів ТОВ «Інтелком» відповідає базовим, соціальним та вищим потребам працівників. Використання піраміди Маслоу дає можливість комплексно охопити як економічні, так і психологічні аспекти мотивації, визначити прогалини на кожному рівні та обґрунтувати напрями вдосконалення мотиваційної системи таким чином, щоб вона забезпечувала стабільну продуктивність, залученість і розвиток персоналу.

На рівні базових потреб головними чинниками, що визначають мотивацію персоналу ТОВ «Інтелком», виступають заробітна плата, режим праці та відпочинку, комфорт робочого середовища. Аналіз ситуації засвідчив наявність функціонуючих механізмів забезпечення даних потреб, проте їх модернізація дозволить підвищити рівень задоволення персоналу. Пропозиції щодо вдосконалення матеріальної мотивації на рівні фізіологічних потреб:

1. Перегляд та диференціація відрядних розцінок з урахуванням складності операцій, індивідуальної результативності та рівня навичок. Це зменшить відтік кваліфікованих працівників цехів та стимулюватиме зростання продуктивності.

2. Запровадження мінімального гарантованого доходу для працівників-відрядників на випадок коливання завантаженості виробничих ліній. Такий інструмент знижує тривожність і формує почуття стабільності доходу.

3. Систематичний перегляд тарифних ставок адміністративного персоналу з орієнтацією на середні ринкові значення, що сприятиме утриманню фахівців.

Пропозиції щодо вдосконалення нематеріальної складової базових потреб:

1. Розширення та модернізація зон відпочинку.

2. Впровадження мікропауз для профілактики втоми для працівників.

3. Оптимізація графіків змін для мінімізації виснаження та перевтоми.

На другому рівні піраміди розташовані потреби у стабільності, захищеності та впевненості в майбутньому. Для працівників ці потреби мають високу вагу, оскільки визначають рівень довіри до роботодавця, знижують тривожність та стимулюють більш передбачувану поведінку.

Таблиця 3.1 – Заходи з удосконалення системи мотивації для задоволення потреб у безпеці персоналу ТОВ «Інтелком»

Напрям потреби у безпеці	Пропоновані заходи	Очікуваний ефект
Економічна безпека	- Запровадження гарантованої мінімальної премії (5–7% окладу) - Стандартизація системи преміювання через чіткі KPI	Підвищення передбачуваності доходів, зниження тривожності
Соціальна захищеність	- Розширення соціального пакета (часткова компенсація харчування, транспорту) - Створення програми мікродопомоги при складних життєвих обставинах	Зміцнення лояльності, формування відчуття підтримки роботодавця
Охорона праці та фізична безпека	- Модернізація ЗІЗ - Встановлення додаткових зон відпочинку	Зменшення професійного ризику, вища працездатність
Психологічна безпека на робочому місці	- Введення функції HR-партнера для вирішення конфліктів - Частіші анонімні опитування щодо умов праці	Зменшення стресу, покращення соціального клімату
Кар’єрна стабільність та прозорість	- Формування кадрового резерву - Прозорі критерії підвищення	Підвищення впевненості в майбутньому, стимул до професійного розвитку

Запропоновані заходи формують фундамент для стабільної та передбачуваної поведінки працівників. Створення економічної, соціальної, фізичної та психологічної захищеності забезпечує базовий рівень довіри до роботодавця та підсилює готовність персоналу інвестувати власні зусилля у розвиток підприємства.

Пропозиції щодо вдосконалення мотивації на рівні соціальних потреб:

1 Створення системної програми командоутворення. Проведення регулярних тімбілдингів, внутрішніх майстер-класів, виробничих воркшопів. Це забезпечить згуртованість і сприятиме обміну досвідом між працівниками різних підрозділів.

2 Запровадження програми «Наставник Інтелкому» для нових працівників з офіційним закріпленням наставників, преміюванням за якісну адаптацію та скороченням періоду входження до роботи.

3 Впровадження внутрішньої корпоративної платформи. Регулярне інформування працівників про результати компанії, успішні кейси, досягнення підрозділів, дні народження, відзначення кращих працівників.

4 Формування платформи, на якій працівники можуть пропонувати покращення. За найкращі ідеї варто передбачити винагороди або нематеріальні бонуси (подяки, сертифікати, публічне визнання).

Усі ці інструменти спрямовані на формування атмосфери підтримки та взаємодовіри, що є ключовою передумовою підвищення залученості працівників.

На четвертому рівні потреби працівників пов’язані з визнанням їхніх досягнень, підвищенням статусу та можливістю впливати на виробничі процеси. Вдосконалення мотиваційних механізмів на цьому рівні має зосереджуватися на формуванні справедливої системи нематеріального визнання та створенні умов, за яких результати роботи отримують чітке й помітне підтвердження.

Рекомендовані напрями покращення:

- введення системи рейтингу працівників із щомісячним оголошенням кращих у цехах і підрозділах;

- розширення практики публічного визнання;

- запровадження преміювання за індивідуальний вклад, пов’язаний не лише з виробітком, а й з ініціативністю, ідеями та участю в покращеннях;

- створення статусів (наприклад, «майстер-наставник», «працівник місяця», «експерт лінії»), що підвищують соціальний престиж працівника;

- участь працівників у прийнятті рішень через короткі опитування, збори пропозицій, робочі групи.

Розвиток цього рівня мотивації підсилить відчуття важливості та цінності працівників, посилить їхню залученість, а також сприятиме зменшенню плинності кадрів і формуванню стійкого позитивного психологічного клімату.

Самореалізація є найвищою сходинкою піраміди Маслоу та відображає прагнення людини реалізувати потенціал, досягти професійної та особистісної зрілості. Нижче подано комплекс рішень, які можна подати як інноваційну концепцію розвитку самореалізації на ТОВ «Інтелком» (рис. 3.1).



Рисунок 3.1 – Пропозиції щодо розвитку самореалізації працівників

Отже, застосування моделі ієрархії потреб А. Маслоу дало змогу системно структурувати вдосконалення мотиваційної політики ТОВ «Інтелком» та виявити специфічні управлінські напрями для кожного рівня потреб працівників. Матеріальні та нематеріальні інструменти мотивації, розглянуті крізь призму цієї моделі, показують, що підприємство вже частково задовольняє базові та соціальні потреби персоналу, однак вищі рівні залишаються недорозвиненими та потребують формалізації та стратегічного підсилення. Подальший розвиток мотиваційної системи має ґрунтуватися на логіці поступового «підняття» працівників по мотиваційній ієрархії – від забезпечення стабільності та безпеки до створення умов для професійного зростання, лідерства та творчої реалізації.

3.2 Розроблення комплексу заходів з підвищення мотивації працівників

Комплексний аналіз системи мотивації ТОВ «Інтелком» виявив низку проблемних зон, що стримують трудову активність працівників. Насамперед, це стосується недостатньої диверсифікації нематеріальних інструментів, обмежених можливостей професійного розвитку, слабкої внутрішньої комунікації та нерозвиненої системи соціально-психологічного визнання. З огляду на це виникає необхідність розроблення цілісного комплексу заходів, спрямованих на посилення мотиваційного потенціалу підприємства. Запропоновані рекомендації ґрунтуються на результатах аналізу внутрішнього середовища, практиках сучасного HR-менеджменту та адаптованому до умов ТОВ «Інтелком» підході Маслоу, що дозволяє сформувати структуровану, ефективну та довгострокову систему стимулювання персоналу.

Пропоную сформувати дорожню карту підвищення мотивації персоналу ТОВ «Інтелком», яка стане практичним інструментом для впровадження комплексних змін. Така карта дозволить не лише систематизувати запропоновані заходи, але й вибудувати логічну послідовність їх реалізації – від швидких перемог до стратегічних трансформацій. Завдяки цьому підприємство зможе підвищити рівень залученості працівників та забезпечити стійке зростання ефективності всієї організації (рис.3.2).

Реалізація дорожньої карти формує цілісну та збалансовану систему мотивації, здатну реагувати на потреби працівників. Запропоновані заходи усувають наявні проблемні зони та створюють стратегічне підґрунтя для довгострокового розвитку персоналу, підвищення залученості та формування корпоративної культури європейського зразка.

Сучасні виробничі компанії дедалі частіше використовують формат мікропроєктів – короткострокових ініціатив, спрямованих на швидке підвищення залученості та формування нової поведінки працівників. Для ТОВ «Інтелком» це може стати інструментом швидких змін, які не потребують великих фінансових вкладень, але показують миттєвий ефект у мотивації (рис.3.3).

КРОК 1. Стабілізація матеріальної безпеки (базовий рівень)	
Заходи: - Перегляд тарифних ставок та відрядних норм з урахуванням ринку праці регіону. - Введення гарантованої мінімальної премії за дисципліну та відсутність браку. - Запровадження системи «зарплатної прозорості»: чіткі формули для премій, KPI.	Ціль: сформувати відчуття матеріальної стабільності та прогнозованості доходу. Очікуваний ефект: підвищення довіри до системи оплати, зниження плинності кадрів, стабільність виробничих процесів.
КРОК 2. Створення фізичного комфорту та безпечного середовища	
Заходи: - Створення мікрозон відпочинку (м'які крісла, кулер, невеликі полиці з журналами/настільними іграми). - Впровадження програми «здорове робоче місце» (регулярна оцінка навантажень).	Ціль: покращити трудові умови так, щоб працівник відчував турботу та повагу до свого здоров'я. Очікуваний ефект: зменшення фізичного виснаження, підвищення продуктивності та задоволеності роботою.
КРОК 3. Соціальна інтеграція та розвиток команди	
Заходи: - Спільні зустрічі, тімбілдинги, ранкові короткі 15-хвилинні збори. - Подача ідей у цифровому вигляді (QR-код + автоматичні бонуси за пропозиції). - Менторська система для нових працівників (премія наставнику за проходження адаптації).	Ціль: сформувати внутрішню спільноту, де працівник відчуває себе частиною команди. Очікуваний ефект: посилення взаємодії, зменшення конфліктності, підвищення лояльності.
КРОК 4. Визнання досягнень і підсилення самооцінки	
Заходи: - Введення щомісячного рейтингу «Гордість Інтелкому» - фото, сертифікат, премія. - Програма мікрозаохочень: подяки, сувеніри з корпоративною символікою, бонусні години відгулів.	Ціль: забезпечити регулярне відзначення внеску кожного працівника. Очікуваний ефект: підвищення залученості, формування культури визнання, мотивація до кращих результатів.
КРОК 5. Професійне та особистісне зростання (найвищий рівень потреб)	
Заходи: - Запуск школи майстрів Інтелкому – програми для розвитку майбутніх керівників змін. - Курси soft skills: комунікація, робота з конфліктами, тайм-менеджмент, лідерство. - Індивідуальні плани розвитку, щорічна оцінка компетенцій. - Участь працівників у внутрішніх проєктах (ініціативи щодо автоматизації, оптимізації).	Ціль: зробити розвиток системним – від технічних навичок до лідерства. Очікуваний ефект: формування кадрового резерву, підвищення компетентності персоналу, зростання ініціативності.
КРОК 6. Корпоративна філософія та емоційна залученість	
Заходи: - Інфографіка з корпоративними цінностями у кожному підрозділі. - Відеоролики про виробництво, історію компанії, внесок кожного працівника.	Ціль: створити атмосферу, у якій працівник відчуває сенс своєї роботи. Очікуваний ефект: емоційний зв'язок із брендом, зростання рівня самоідентифікації.

Рисунок 3.2 – Мотиваційна дорожня карта розвитку ТОВ "Інтелком"

Мікропроєкти дозволяють: створювати атмосферу здорової конкуренції; стимулювати ініціативність та відповідальність; посилювати корпоративну культуру; розвивати м’які навички у працівників.



Рисунок 3.3 – Приклади мікропроєктів для ТОВ «Інтелком»

Запровадження системи мікропроєктів у ТОВ «Інтелком» дозволить перетворити мотиваційну політику з традиційної та статичної на динамічну та сучасну. Впровадження системних, послідовних і науково обґрунтованих рішень дозволить ТОВ «Інтелком» зміцнити конкурентоспроможність, забезпечити стабільність кадрового складу та сформувати сучасну мотиваційну модель, що працює на результат, розвиток і стійкість компанії.

3.3 Прогноз очікуваних результатів від впровадження запропонованих заходів

Оцінювання ефективності впровадження оновленої системи мотивації персоналу на ТОВ «Інтелком» доцільно здійснювати з використанням методологічної рамки Input → Output → Outcomes → Impact. Дана модель дозволяє вибудувати причинно-наслідковий ланцюг від управлінських дій до довгострокового впливу на організаційний розвиток.

1. Input (вхідні ресурси та управлінські дії). Сюди належать усі заплановані заходи та ресурси, що будуть залучені у процес оновлення системи мотивації персоналу. А саме:

- вдосконалення матеріальної системи мотивації: преміювання, уточнення KPI, оптимізація відрядних і погодинно-преміальних схем;

- впровадження оновленої системи нематеріальної мотивації: розвиток корпоративної культури, покращення умов праці, зон відпочинку, визнання;

- мікропрограми, наставництво, технічне та управлінське навчання;

- оновлення HR-комунікацій, правила винагород, проведення опитувань;

- управлінські ресурси, інвестиції в навчання та умови праці.

2. Output (безпосередні результати впроваджених заходів). Output охоплює те, що підприємство отримає одразу після реалізації заходів, тобто вимірювані зміни на рівні системи та процесів:

- підвищення прозорості мотиваційної системи;

- збільшення інструментів матеріальної й нематеріальної мотивації;

- оновлена система навчання й програм з розвитку;

- зони відпочинку, покращена організація робочих місць;

- активізація участі персоналу у міні-проєктах, ініціативах і конкурсах.

3. Outcomes – це зміни у поведінці працівників і стані трудових процесів, які відбуваються через 3–12 місяців:

- зниження плинності кадрів – орієнтовно на 8–12 %;

- зростання трудової дисципліни завдяки чітким KPI і системі визнання;

- зменшення рівня браку – приблизно на 5–7 %;

- зростання залученості персоналу на 10–15 % за результатами опитувань;

- підвищення продуктивності праці на 6–10 % завдяки стимулюванню результативності та покращенню умов праці;

- посилення внутрішньої комунікації та довіри;

- зростання ініціативності – більше пропозицій щодо покращення процесів.

4. Impact – це найважливіший рівень впливу, який проявляється через 1–3 роки та визначає стратегічну силу підприємства:

- збільшення чистого прибутку за рахунок підвищеної продуктивності та зниження витрат на брак та плинність кадрів;

- зміцнення конкурентоспроможності завдяки стабільній якості продукції та зростанню ефективності виробництва;

- формування сильного бренду роботодавця на регіональному ринку;

- зниження HR-ризиків: дефіциту кадрів, простоїв, низької залученості;

Impact показує, що впроваджені заходи підсилюють стратегічні позиції компанії, сприяють її стабільному розвитку та формують конкурентні переваги.



Рисунок 3.4 – Візуальна модель прогнозу ефективності впровадження заходів мотивації

Середні витрати на реалізацію мотиваційних програм: навчальні програми та тренінги – 120 тис. грн/рік; нематеріальні програми (визнання, комунікації, мікропроєкти) – 80 тис. грн; вдосконалення преміальної системи –100 тис. грн; покращення умов праці – 50 тис. грн. Загальні витрати: 350 тис. грн/рік.

Економічний ефект проявляється в наступному:

1) Зниження плинності кадрів. Вартість заміни одного працівника (пошук, адаптація): ~ 30 тис. грн. При зменшенні плинності з 20 % до 10 % економія становитиме: 185 працівників × 10 % 18 осіб. 18×30 тис.грн=540 тис. грн економії.

2) Зростання продуктивності (умовний розрахунок). Виручка 2024 року: 266,43 млн грн. Зростання продуктивності на 5–15 % дає: 266,43 млн × 0,05 = 13,3 млн грн (нижня межа *). 266,43 млн × 0,15 = 39,96 млн грн (верхня межа *)

Для розрахунку береться лише 2–3 % реального ефекту після першого року: додаткова виручка ≈ 5,3–8,0 млн грн.

Але для ROI використовуємо лише частку, що реально перетворюється в прибуток – приблизно 10 %. Економічний ефект ≈ 530–800 тис. грн.

3) Зменшення браку. Річний обсяг продукції 100 % = 266,43 млн грн. Брак 7 % ≈ 18,65 млн грн. Зниження браку на 10 % = економія ≈ 1,865 млн грн.

Реалістичний ефект (50 % від потенціалу) ≈ 900 тис. грн.

Сумарний економічний ефект: 540 тис. + 530–800 тис. + 900 тис. = 1,97–2,24 млн грн/рік.

$$ROI = \frac{1\,970\,000 - 350\,000}{350\,000} \approx 463\%$$

$$ROI(\text{верхня межа}) = \frac{2\,240\,000 - 350\,000}{350\,000} \approx 540\%$$

Очікується покращення ключових HR-показників, зниження виробничих втрат, зростання продуктивності. Розрахований ROI у діапазоні 463–540 % підтверджує високу результативність інвестицій у персонал та їх доцільність.

Для підвищення достовірності прогнозу доцільно використовувати сценарний підхід, що дозволяє оцінити можливі траєкторії розвитку залежно від глибини та повноти впровадження запропонованих мотиваційних заходів.

Таблиця 3.2 – Сценарний прогноз результативності впровадження мотиваційних заходів у ТОВ «Інтелком»

Показник / Сценарій	Оптимістичний сценарій	Реалістичний сценарій	Консервативний сценарій
Рівень впровадження заходів	100 %	~70 %	~40–50 %
Плинність кадрів	↓ на 15–18 %	↓ на 8–10 %	↓ на 3–5 %
Продуктивність праці	↑ на 13–15 %	↑ на 8–10 %	↑ на 3–5 %
Відсоток браку	↓ на 15–20 %	↓ на 10–12 %	↓ на 4–6 %
Корпоративна залученість	↑ на 25–30 %	↑ на 15–20 %	↑ на 7–10 %
Рівень задоволеності персоналу	↑ на 30–35 %	↑ на 20–25 %	↑ на 10–12 %
Економічний ефект (грн/рік)	+1,4–1,6 млн	+0,9–1,2 млн	+0,4–0,6 млн

Сценарний підхід демонструє, що незалежно від інтенсивності впровадження змін система вдосконалення мотивації має позитивний ефект. У консервативному сценарії підприємство отримує мінімальний, але стабільний приріст ефективності. У реалістичному варіанті – досягається збалансований результат із суттєвим підвищенням як продуктивності, так і лояльності персоналу. Оптимістичний сценарій засвідчує потенціал трансформації мотиваційної системи, коли зміни переходять від тактичних до культурних і довгострокових.

Запропонований комплекс заходів з вдосконалення системи мотивації персоналу ТОВ «Інтелком» демонструє високу економічну доцільність і є повністю виправданим з позицій як управлінської, так і фінансово-економічної ефективності. Проведений аналіз та розрахунок очікуваних показників підтверджують, що інвестиції у розвиток персоналу забезпечують значно вищу віддачу, ніж поточні витрати, формують позитивну динаміку продуктивності і знижують ризики, пов’язані з плинністю кадрів. Впровадження розроблених заходів переводить систему мотивації «Інтелкому» на якісно новий стратегічний рівень. Такий перехід забезпечує підприємству довгострокові конкурентні переваги: зміцнення корпоративної культури, зростання лояльності персоналу та посилення ринкових позицій компанії в умовах динамічного розвитку галузі.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження системи мотивації персоналу на виробничому підприємстві дозволяє стверджувати, що мотиваційний механізм є одним із ключових факторів ефективності діяльності будь-якої організації, особливо в умовах сучасного конкурентного середовища, нестабільності ринку праці та зростання вимог до продуктивності. Виробничі підприємства, до яких належить і ТОВ «Інтелком», потребують гнучких, науково обґрунтованих та ефективних мотиваційних систем, здатних підтримувати високий рівень залученості працівників, знижувати плинність кадрів та забезпечувати стабільне зростання результативності. Актуальність дослідження підтверджується тим, що мотивація сьогодні виступає не лише інструментом стимулювання праці, а й важливим елементом корпоративної культури та стратегічного управління персоналом.

У першому розділі було розкрито теоретико-методологічні основи мотивації персоналу. Проаналізовано еволюцію поглядів на мотивацію. Уточнено сутність мотиваційної системи як комплексної взаємодії матеріальних, нематеріальних та організаційних інструментів. Показано, що ефективність мотивації залежить від рівня задоволення потреб працівника, особливостей корпоративного середовища, специфіки виробничих процесів та якості управлінських рішень.

Другий розділ був присвячений аналізу системи мотивації персоналу на ТОВ «Інтелком». Проведено оцінку кадрової структури, системи оплати праці, преміювання, умов праці та організаційної культури. Виявлено низку проблемних аспектів: недостатній рівень оплати праці, слабку персоналізацію мотиваційних інструментів, застарілі підходи до преміювання, невисоку внутрішню комунікацію та обмеженість нематеріальних стимулів. Визначено, що компанія має значний потенціал для вдосконалення мотивації, оскільки демонструє стабільний розвиток, відкритість до інновацій та потребу у підвищенні продуктивності праці в умовах зростання обсягів виробництва.

У третьому розділі запропоновано комплекс заходів із модернізації системи мотивації персоналу, сформований на основі аналізу проблем, результатів

опитувань та застосування піраміди Маслоу. Рекомендації охоплюють коротко-, середньо- та довгострокові рішення: оновлення преміальної системи, впровадження мікропроєктів, розвиток корпоративної культури, програм навчання та лідерства, створення ефективних каналів комунікації, покращення умов праці. Особливу увагу приділено моделі «Input – Output – Outcomes – Impact», що дозволяє оцінити очікувані результати та економічний ефект від впроваджених заходів. Здійснено прогноз ключових показників: зменшення плинності кадрів, зростання продуктивності, зміцнення корпоративної залученості тощо.

Результати роботи підтверджують, що модернізована мотиваційна система не лише покращує індивідуальну та командну ефективність, але й забезпечує стратегічні переваги підприємства: підвищення конкурентоспроможності, покращення іміджу, зміцнення кадрового резерву та формування стійкої корпоративної культури. Запропоновані в дослідженні рекомендації можуть бути впроваджені не лише на ТОВ «Інтелком», а й на інших виробничих підприємствах, що прагнуть підвищити результативність своєї діяльності та адаптуватися до сучасних вимог ринку праці.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Herzberg F., Mausner B., Snyderman B. B. The Motivation to Work. – New York: John Wiley & Sons, 1959. 157 p. URL: https://doi.org/10.2307/2092643.

2. Ignatiuk, V., Tunina, H. Personnel motivation as a factor in increasing the efficiency of the enterprise management system. International Science Journal of Management, Economics & Finance. – 2(1). 2023. С. 75–83. URL: https://doi.org/10.46299/j.isjmef.20230201.08.

3. Maslow A. H. A Theory of Human Motivation. – Psychological Review, 1943. Vol. 50, No. 4, pp. 370–396. URL: https://doi.org/10.1037/h0054346.

4. McClelland D. C. The Achieving Society. – Princeton, NJ: Van Nostrand, 1961. 512 с. URL: https://archive.org/details/achievingsociety0000davi.

5. McGregor D. The Human Side of Enterprise. – New York: 1960.

6. Ouchi W. Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge. – Reading, MA: Addison-Wesley, 1981.

7. TechnokToys – сторінка «Головна»: веб-сайт. URL: https://www.technoktoys.com/ua/.

8. TechnokToys – сторінка «Каталог»: веб-сайт. URL: https://www.technoktoys.com/ua/catalog/.

9. TechnokToys – сторінка «Новини». TechnoK at Spielwarenmesse 2025: Ukrainian Toys Conquering the World: веб-сайт. URL: https://www.technoktoys.com/en/news/79/.

10. TechnokToys – сторінка «Новини». Як у Франківську створюють дитячі іграшки “ТехноК”: веб-сайт. URL: https://www.technoktoys.com/ua/news/51/.

11. TechnokToys – сторінка «Про компанію»: веб-сайт. URL: https://www.technoktoys.com/ua/about/.

12. Tigres – сторінка «Головна»: веб-сайт. URL: https://www.tigres.toys/.

13. Анкетування працівників ТОВ «Інтелком» (внутрішнє дослідження в компанії, жовтень 2024 р.).

14. Біленко О. В., Заботіна Ю. О. Підходи до побудови ефективної системи мотивації персоналу підприємства. Сучасні тренди соціально-економічних перетворень та інтелектуалізації суспільства в умовах сталого розвитку: матеріали

ІІ Міжнародної науково-практичної конференції. –Запоріжжя, 10 листопада 2023 р. С. 47-48. URL: https://zp.edu.ua/uploads/dept_s&r/2023/conf/1.7/STSEPtaIS_2023_proc.pdf#page=48.

15. Болквадзе Н., Гетьман Т. Сучасні методи мотивації персоналу іт-компаній. Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки. – Випуск 2 (22). 2020. С. 72–82. URL: https://doi.org/10.29038/2411-4014-2020-02-72-82.

16. Боришкевич І., Якубів В., Романюк Х. Використання теорій мотивації людської діяльності у сфері державної служби. Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Політичні науки та публічне управління. – Випуск 1(61). 2022. С. 12-18. URL: https://doi.org/10.32689/2523-4625-2022-1(61)-2.

17. Васюта В. Б., Бульбаха Л.І. Мотивація праці персоналу на підприємстві в сучасних умовах господарювання. Ефективна економіка. – 2016. – №6. URL: https://reposit.nupp.edu.ua/handle/PoltNTU/932.

18. Гриньова В. М., Назарова Г. В. Управління персоналом. – Харків: ХНЕУ, 2019.

19. Двуліт З. П., Завербний А. С., Тиліпська Р. Б. Human resources management based on key performance indicators (KPI). Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Проблеми економіки та управління». – 2019. №3. С. 90–98. URL: https://ena.lpnu.ua/items/32da4acc-a913-4793-aa7f-1eee858a8276.

20. Департамент інвестиційної політики, проєктів, міжнародних відносин, туризму та просування. “Експорт” – “ТОВ Інтелком”: веб-сайт. URL: https://invest-if.com/en/biznes-ta-investiciyi/eksport/tov-intelkom.

21. Державна служба статистики України. Промислове виробництво за видами діяльності (КВЕД-2010) у 2019–2024 рр. Електронний ресурс. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/.

22. Заставнюк Л. І., Липовецька Т. Р. Проблематика системи мотивації персоналу в сучасному менеджменті підприємства. Приазовський економічний

вісник. – Випуск 3(14). 2019. С. 166-172. URL: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2019/3_14_uk/30.pdf.

23. Кибанов А. Я. Управління персоналом: підручник. – К.: КНЕУ. 2020. 472 с.

24. Колот А. М. Мотивація персоналу: підручник. Київ: КНЕУ. 2002. 337 с. URL: http://moodle.nati.org.ua/pluginfile.php/14659/mod_resource/content/1/kolot_a_m_motivaciya_personalu_pidruchnik.pdf.

25. Крамаренко А., Вишневська М. Застосування грейдингової системи оплати праці в digital-агенції. Економіка та суспільство. – (36). 2022. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-36-14.

26. Круш П. В., Корольчук В. І. Мотивація персоналу: теорія і практика управління. – Київ: КНЕУ, 2020.

27. Магас Н. В., Парфенюк Є. І., Стойко Г. В. Дослідження суті, форм, методів та ролі мотивації в управлінні персоналом підприємства. Економіка та суспільство. – Випуск № 44. 2022. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-25.

28. Мільйони дітей виїхали з України, а ринок дитячих товарів рухнув удвічі. Чому українські виробники іграшок мають хороші шанси на зростання. Forbes – стаття. Електронний ресурс. URL: https://forbes.ua/inside/obirayte-ukrainske-dityachi-igrashki-z-ukraini-pidkoryuyut-svit-08072022-7073.

29. Міністерство економіки України. Аналітичні матеріали щодо митної політики та угоди про асоціацію: електронний ресурс. URL: https://me.gov.ua/.

30. Мотивація діяльності людини: навчальний посібник у схемах, таблицях. З. Р. Кісіль, Д. В. Швець. – Одеса: Видавництво ОДУВС. 2023. 154 с.

31. Обелець Т. В., Цимбал А. В. Легка промисловість України: стан, проблеми та перспективи розвитку. – Наукові записки Національного університету «Острозька академія», серія «Економіка», № 16(44), березень, 2020 р. С. 91-96. URL: https://paper.researchbib.com/view/paper/242709.

32. Оксенюк К. Формування системи мотивації персоналу на підприємстві. Економіка та суспільство. – Випуск 45. 2022. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-59.

33. Офіційна сторінка Technok в Instagram. URL: https://www.instagram.com/technok.ua/.

34. Положення про нематеріальну мотивацію та корпоративну культуру ТОВ «Інтелком». Наказ № 07/2022 від 10.02.2022 р. Відділ управління персоналом ТОВ «Інтелком». – Івано-Франківськ: 2022. – 18 с.

35. Положення про оплату праці та матеріальне стимулювання персоналу ТОВ «Інтелком». Наказ № 12/2023 від 15.01.2023 р., Відділ управління персоналом, Івано-Франківськ, 2023.

36. Положення про соціальну політику ТОВ “Інтелком”, внутрішній регламент №14/2023.

37. Регламент організації навчання та розвитку персоналу ТОВ «Інтелком». Наказ № 15/2021 від 01.03.2021 р. Виробничо-інженерний департамент, Відділ кадрів. – 24 с.

38. Сивицька І. Г., Синиченко А. В. Мотивація як провідна рушійна сила активізаціїї діяльності персоналу підприємства. Економіка і організація управління. – №4 (40). 2020. С. 178-186. URL: https://doi.org/10.31558/2307-2318.2020.4.17.

39. Структура обсягу реалізованої продукції легкої промисловості України у 2024 році. Укрлегпром: веб-сайт. URL: https://ukrlegprom.org/ua/news/struktura-obsyagu-realizovanoyi-produkcziyi-legkoyi-promyslovosti-ukrayiny-u-2024-roczi/.

40. Теорія X, Y та Z. Project Management Research Institute. – URL: https://pmri.in/theoryxyz/.

41. Теплюк М., Андрікевич В. Роль мотивації персоналу для забезпечення ефективного управління підприємством в релокаційному соціально-економічному просторі. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences – 316(2). 2023. С. 13-18. URL: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-316-2-2.

42. ТОВ «Інтелком». Звіт про стан системи оплати праці за 2024 рік. Відділ бухгалтерії та планово-економічний відділ. Івано-Франківськ, 2025. – 27 с.

43. ТОВ «Інтелком». Опендатабот: веб-сайт. URL: https://opendatabot.ua/c/31789338.

44. Узун М. В., Буряк П. Формування системи мотивації персоналу на підприємстві. Theoretical and Practical Aspects of Economics and Intellectual Property. – №15. 2017. С. 176-181. URL: https://journals.uran.ua/tpa_pstu/article/view/135298.

45. Укрлегпром. Аналітичні матеріали: товарна структура зовнішньої торгівлі легкої промисловості (9 місяців 2021). Електронний ресурс. URL: https://ukrlegprom.org/wp-content/uploads/stat-eks-imp-9-2021.pdf.

46. Укрлегпром. Лідери експорту товарів легкої промисловості у 2024 році: електронний ресурс. URL: https://ukrlegprom.org/ua/news/lidery-eksportu-tovariv-legkoyi-promyslovosti-u-2024-roczi/.

47. Шаталова Л. С. Сучасний погляд на розвиток теорій мотивації праці. Економіка та суспільство. – Випуск № 62. 2024. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-164.

48. Щорічний звіт Державної служби статистики України. Державна служба статистики України: електронний ресурс. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2023/zb/08/zb_Ukraine_in_figures_22_.pdf.

49. Галюк І. Б., Проць Я. М. Фактори впливу на конкурентоспроможність підприємства в умовах війни. Браславські читання. Економіка XXI століття: національний та глобальний виміри: Збірник матеріалів III Міжнародної наукової-практичної конференції, 06 листопада 2025 року. Одеса, ОДАУ. 2025. 279 с. URL: https://doi.org/10.37000/7738387136.

ДОДАТКИ

Бібліографічна довідка

Тема магістерської роботи: «Дослідження системи мотивації персоналу на виробничих підприємствах»

Обсяг пояснювальної записки 77 аркушів.

Кількість рисунків 18

Кількість таблиць 22

Графічний матеріал (слайди, плакати) 10 шт.

1. Титульний слайд.
2. Теоретико-методичні основи мотивації персоналу.
3. Основні теорії та форми мотивації персоналу.
4. Загальна характеристика ТОВ «Інтелком».
5. Діюча система мотивації персоналу на підприємстві.
6. Оцінка рівня задоволеності персоналу мотиваційною системою.
7. Виявлені проблеми мотивації персоналу.
8. Напрями вдосконалення системи мотивації.
9. Очікувані результати від впровадження запропонованих заходів.
10. Висновки.

Додатки 1 шт. 3 стор.

„15” грудня 2025 р.

Підпис студента