КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА

ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ
ІННОВАЦІЙНОЇ ТА ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

на тему: «УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПРАЦІВНИКІВ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА»

здобувача освіти за ОС «бакалавр»
денної форми навчання

галузь знань 07 «УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ»
спеціальність 073 «МЕНЕДЖМЕНТ»
освітньо-професійна програма «МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ»

КЛИМЕНКО АННИ СЕРГІЇВНИ

Науковий керівник:
к.е.н., доцент Оліх Леся Анатоліївна

Рекомендовано до захисту
на засіданні кафедри менеджменту
інноваційної та інвестиційної діяльності
протокол № 18 від 12 червня 2025 р.

В. о. завідувача кафедри:
_____ доцент Фірсова С. Г.

Київ – 2025

Київський національний університет імені Тараса Шевченка
Економічний факультет
Кафедра менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності

«Затверджую»
Завідувач кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності
доц. Фірсова С. Г.

09 жовтня 2024 р.

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу бакалавра
в галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньої програми «Менеджмент організацій»

Клименко Анни Сергіївни
(прізвище, ім'я, по-батькові)

1. **Тема роботи:** Управління мотивацією працівників промислового підприємства
затверджена на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності
«09» жовтня 2024 р., протокол № 3.
2. **Строк завершення роботи:09.06.2025**
3. **Підсумковий захист роботи: 26.05.2025**
4. **Предмет дослідження:** теоретико-методичне забезпечення формування і розвитку системи управління мотивацією працівників на підприємстві.
5. **Об'єкт дослідження:** система управління персоналом ПРАТ «Київський картонно-паперовий комбінат».
6. **Мета і завдання дослідження:**

Мета: аналіз та вдосконалення системи управління мотивацією працівників на прикладі конкретного промислового підприємства.

Завдання:

- вивчити теоретичні засади мотивації працівників: сутність та базові теорії;
- описати управління мотивацією працівників на промислових підприємствах;
- надати загальну характеристику системи мотивації працівників у ПРАТ «Київський картонно-паперовий комбінат»;
- здійснити оцінювання системи мотивації працівників у ПРАТ «Київський картонно-паперовий комбінат»;
- запропонувати впровадження сучасних методів мотивації в управління підприємством ПРАТ «Київський картонно-паперовий комбінат»;
- обгрунтувати створення системи стимулювання, яка враховує індивідуальні потреби працівників ПРАТ «Київський картонно-паперовий комбінат».

Календарний план виконання кваліфікаційної роботи бакалавра

№	Зміст виконаної роботи	Строки виконання	Відмітка керівника про виконання
1.	Вибір теми бакалаврської роботи	Жовтень 2024	Виконано
2.	Затвердження теми бакалаврської роботи	Жовтень 2024	Виконано
3.	Розробка плану виконання роботи і узгодження його з науковим керівником	Листопад-грудень 2024	Виконано
4.	Пошук інформаційних та наукових джерел для написання першого розділу, робота над першим розділом	Грудень 2024 - лютий 2025	Виконано
5.	Оформлення першого розділу та подання його на розгляд науковому керівникові	Лютий-березень 2025	Виконано
6.	Пошук інформаційних матеріалів і робота над другим розділом	Березень-квітень 2025	Виконано
7.	Оформлення другого розділу та подання його на розгляд науковому керівникові	Квітень 2025	Виконано
8.	Підготовка третього (конструктивного) розділу	Травень 2025	Виконано
9.	Попередній передзахист роботи	15.05.2025	Виконано
10.	Доопрацювання та остаточне оформлення роботи з урахуванням пропозицій попереднього захисту і зауважень наукового керівника	Трпвень 2025	Виконано
11.	Підсумковий передзахист роботи Остаточне затвердження змісту та структури роботи.	27.05.2025	Виконано
12.	Усунення зауважень, що були зроблені на підсумковому передзахисті роботи	Травень-червень 2025	Виконано
13.	Завершення написання роботи	09.06.2025	Виконано
14.	Перевірка роботи на плагіат	Червень 2025	Виконано
15.	Зовнішнє рецензування бакалаврської роботи	Червень 2025	Виконано
16.	Рекомендація бакалаврської роботи до захисту на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності	Червень 2025	Виконано

ЗМІСТ

ВСТУП 3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПРАЦІВНИКІВ ПІДПРИЄМСТВА 6
1.1. Мотивація працівників: сутність та базові теорії 6
1.2. Управління мотивацією працівників на промислових підприємствах: основні моделі 16
РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ У ПРАТ «КИЇВСЬКИЙ КАРТОННО-ПАПЕРОВИЙ КОМБІНАТ» 21
2.1. Загальна характеристика мотивації працівників у ПРАТ «Київський картонно-паперовий комбінат» 21
2.2. Оцінювання системи мотивації працівників у ПРАТ «Київський картонно-паперовий комбінат» 27
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПРАЦІВНИКІВ У ПРАТ «КИЇВСЬКИЙ КАРТОННО-ПАПЕРОВИЙ КОМБІНАТ» 38
3.1. Впровадження сучасних методів мотивації в управління підприємством ПРАТ «Київський картонно-паперовий комбінат» 38
3.2. Створення системи стимулювання, яка враховує індивідуальні потреби працівників ПРАТ «Київський картонно-паперовий комбінат» 50
ВИСНОВКИ 59
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 63

ВСТУП

Актуальність теми обумовлена низкою факторів, що мають прямий вплив на ефективність діяльності підприємства та його конкурентоспроможність. У сучасних умовах глобалізації, швидких змін на ринку праці та постійної боротьби за талановитих і кваліфікованих фахівців, питання мотивації персоналу стало одним із ключових для забезпечення стабільного розвитку підприємств.

Промислові підприємства, як правило, стикаються з високими вимогами до продуктивності праці, оптимізації витрат та підвищення якості продукції. Водночас зростаюча конкуренція та стрімкий розвиток технологій ставлять перед ними завдання залучення та утримання висококваліфікованих працівників. Мотивація, як стратегічний інструмент управління персоналом, відіграє вирішальну роль у цьому процесі. Від належної мотивації залежить не тільки рівень ефективності праці, а й моральний клімат у колективі, лояльність працівників до організації та їх бажання вдосконалювати свої професійні навички.

Управління мотивацією на промислових підприємствах вимагає врахування специфічних характеристик виробничого середовища, таких як високі фізичні навантаження, монотонність роботи, а також необхідність постійного оновлення знань і навичок через впровадження нових технологій. У зв’язку з цим важливим є розробка ефективних систем стимулювання, що поєднують матеріальні і нематеріальні фактори, які відповідатимуть індивідуальним потребам працівників, знижуючи їхній рівень стресу та вигорання.

Таким чином, вивчення та вдосконалення управління мотивацією працівників на промислових підприємствах є важливим аспектом для підвищення конкурентоспроможності та досягнення високих результатів у довгостроковій перспективі. Це дає можливість забезпечити сталий розвиток

підприємства, знизити плинність кадрів, поліпшити якість продукції та зберегти позитивний імідж організації на ринку.

Практичне значення теми визначається потребою в удосконаленні управлінських рішень у сфері трудових стимулів з метою підвищення продуктивності праці, зменшення плинності кадрів та зміцнення лояльності персоналу. Особливої актуальності тема набуває в умовах діяльності промислових підприємств, де зростає потреба у висококваліфікованих кадрах, а також у забезпеченні оптимального співвідношення між матеріальними й нематеріальними методами стимулювання.

Огляд наукової літератури свідчить про наявність численних праць, присвячених теоретичним засадам мотивації праці. Зокрема, важливими є дослідження А. Маслоу, Ф. Герцберга, Д. МакКлелланда, які заклали основи класичних теорій мотивації. Сучасні українські та зарубіжні науковці, серед яких варто виокремити О. А. Грішнову, В. Д. Базилевича, М. Мескона, С. Роббінса, розширили ці підходи, акцентуючи увагу на практичному застосуванні мотиваційних моделей в управлінні персоналом. Однак, незважаючи на значний внесок у дослідження даної проблематики, питання адаптації теоретичних підходів до конкретних умов вітчизняних промислових підприємств потребує подальшого аналізу.

Метою даної кваліфікаційної роботи є аналіз та вдосконалення системи управління мотивацією працівників на прикладі конкретного промислового підприємства.

Для досягнення поставленої мети було поставлено та вирішено завдання:

- вивчити теоретичні засади мотивації працівників: сутність та базові теорії;
- описати управління мотивацією працівників на промислових підприємствах;
- надати загальну характеристику системи мотивації працівників у ПРАТ «Київський картонно-паперовий комбінат»;
- здійснити оцінювання системи мотивації працівників у ПРАТ «Київський картонно-паперовий комбінат»;

- запропонувати впровадження сучасних методів мотивації в управління підприємством ПРАТ «Київський картонно-паперовий комбінат»;
- обгрунтувати створення системи стимулювання, яка враховує індивідуальні потреби працівників ПРАТ «Київський картонно-паперовий комбінат».

Об’єктом дослідження є система управління персоналом ПРАТ «Київський картонно-паперовий комбінат».

Предметом дослідження виступає теоретико-методичне забезпечення формування і розвитку системи управління мотивацією працівників на підприємстві.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПРАЦІВНИКІВ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Мотивація працівників: сутність та базові теорії

У сучасних умовах стрімких змін і зростаючої конкуренції ефективне управління персоналом стає одним із ключових чинників успіху будь-якої організації. Людські ресурси є не просто складовою виробничого процесу, а головною рушійною силою, від якої залежить рівень інноваційності, адаптивності та конкурентоспроможності підприємства. У зв'язку з цим особливого значення набуває мотивація – процес спонукання працівників до досягнення цілей організації через задоволення їхніх індивідуальних потреб [8, с.23].

Мотивація як елемент управління персоналом є складним і багатогранним процесом, що охоплює внутрішні психологічні механізми працівника та зовнішні впливи з боку організації. Її основна мета – забезпечення узгодженості між цілями працівника та цілями підприємства. Це досягається шляхом впливу на потреби, інтереси, прагнення та поведінку людини.

З погляду управління, мотивація – це процес створення таких умов, за яких працівник добровільно і з бажанням виконує свої обов'язки, прагне до підвищення результативності праці та ініціативності. Вона базується на розумінні індивідуальних характеристик особистості, таких як: рівень потреб, ціннісні орієнтири, професійні амбіції, здатність до самореалізації [9, с.32].

Управлінська практика доводить, що працівники не завжди мотивовані лише фінансовими стимулами. Багато з них надають перевагу нематеріальним факторам – визнанню досягнень, можливостям професійного розвитку, гарному мікроклімату в колективі, гнучкому графіку чи відчуттю значущості своєї праці.

Так, американський психолог Абрагам Маслоу визначав мотивацію як процес задоволення ієрархії людських потреб – від базових фізіологічних до потреб у самореалізації. На його думку, людина діє з метою задовольнити ту потребу, яка на даний момент є найактуальнішою. Він вважав, що мотивація – це постійний процес, що ґрунтується на прагненні індивіда до задоволення незадоволених потреб [39, с.14].

Фредерік Герцберг, автор двофакторної теорії мотивації, поділяв чинники, що впливають на трудову діяльність, на гігієнічні (які запобігають незадоволенню) та мотиваційні (які стимулюють розвиток і досягнення). На його думку, мотивація – це внутрішній процес, що змушує людину докладати зусилля для досягнення цілей, якщо ці зусилля приносять їй задоволення чи успіх [67, с.46].

Вітчизняний дослідник Лев Урвіц визначає мотивацію як процес управлінського впливу, спрямованого на активізацію трудової діяльності працівників через систему стимулів і потреб. Такий підхід підкреслює управлінську природу мотивації як інструменту забезпечення ефективності праці [75, с.141].

У моделі Портера–Лоулера мотивація розглядається як результат сприйняття працівником винагороди та її справедливості. Автори вважають, що мотивація залежить від того, наскільки людина впевнена, що її зусилля приведуть до бажаного результату, який, у свою чергу, буде належним чином винагороджено [10, с.14].

Пітер Друкер, відомий теоретик менеджменту, підкреслював, що ефективне управління персоналом можливе лише тоді, коли працівник сам зацікавлений у досягненні цілей організації. Він зазначав, що мотивація – це мистецтво змусити людей робити те, що потрібно організації, з власного бажання [5, с.24].

У вітчизняній науковій літературі поняття мотивації розглядається як ключовий елемент системи управління персоналом, що безпосередньо впливає на результативність праці, рівень задоволеності працівників і

досягнення стратегічних цілей організації. Більшість українських дослідників підкреслюють, що мотивація – це не лише сукупність стимулів, а передусім глибокий внутрішній процес, який формує поведінку особистості на основі її потреб та цінностей.

Так, український вчений Л. Урвіц трактує мотивацію як процес управлінського впливу, спрямованого на спонукання працівників до ефективної трудової діяльності шляхом створення системи стимулів і умов, які сприяють виявленню ініціативи та творчості. Він наголошує, що мотивація забезпечує узгодження особистих інтересів працівників з інтересами підприємства [68, с.133].

О. Апатова зазначає, що мотивація – це процес формування внутрішньої або зовнішньої спонуки, яка змушує працівника виконувати певні дії для досягнення особистих або організаційних цілей. На її думку, ефективна мотиваційна система повинна враховувати індивідуальні потреби, тип особистості, рівень освіти та культурні цінності працівника [21, с.103].

Т. Коломієць розглядає мотивацію як динамічний процес формування, розвитку і зміни поведінкових орієнтирів персоналу, що базується на усвідомленні значущості праці та її результатів. Вона підкреслює роль нематеріальних стимулів – морального заохочення, професійного зростання, самореалізації – як важливих компонентів мотиваційної системи [74, с.95].

На думку В. Савчука, мотивація – це багаторівнева система, яка включає у себе потреби, інтереси, цілі та очікування працівника, що трансформуються в конкретні дії під впливом організаційного середовища. Він робить акцент на необхідності інтеграції мотиваційної політики з загальною стратегією розвитку підприємства [19, с.65].

Порівняння понять мотивації у трактуванні як зарубіжних, так і українських авторів приведено у табл. 1.1.

Проведений аналіз свідчить, що поняття мотивації трактується по-різному залежно від наукового підходу, культурного та управлінського контексту. Зарубіжні автори, зокрема Маслоу, Герцберг, Друкер, Портер і

Лоулер, акцентують увагу на внутрішніх потребах, очікуваннях та задоволенні від праці як основі мотивації. Їхні теорії формують фундамент класичного мотиваційного менеджменту, зосередженого на психофізіологічних чинниках та поведінковій економіці.

Таблиця 1.1

Порівняння понять мотивації у трактуванні як зарубіжних, так і українських авторів [3, 4, 17, 29, 38]

Автор	Визначення мотивації	Ключовий акцент
А. Маслоу	Мотивація – це процес задоволення ієрархії потреб, де кожна наступна активізується після задоволення попередньої.	Ієрархія потреб, внутрішній стимул
Ф. Герцберг	Мотивація визначається наявністю мотиваційних і гігієнічних чинників, які впливають на задоволення від праці.	Внутрішнє задоволення, розділення чинників
П. Друкер	Мотивація – це мистецтво змусити людей робити те, що потрібно організації, з власного бажання.	Зацікавленість працівника в цілях організації
П. Лоулер	Мотивація – результат очікувань працівника щодо винагороди та її справедливості.	Очікування та винагороди
Л. Урвіц	Мотивація – процес управлінського впливу через стимули, що активізують трудову діяльність працівників.	Управлінський вплив, стимулювання
О. Апатова	Мотивація – процес формування внутрішньої або зовнішньої спонуки до досягнення особистих чи організаційних цілей.	Спонукання, особисті й організаційні цілі
Т. Коломієць	Мотивація – динамічний процес формування поведінкових орієнтирів працівника, що базується на усвідомленні значущості праці.	Професійне зростання, самореалізація
В. Савчук	Мотивація – це система потреб, інтересів і цілей працівника, яка трансформується у дію під впливом організаційного середовища.	Інтеграція мотивації зі стратегією підприємства

Водночас українські дослідники розглядають мотивацію ширше – як управлінський інструмент, що поєднує внутрішні прагнення працівника із зовнішніми умовами, організаційними цілями та соціальними чинниками. Вони більше уваги приділяють ролі керівника, впливу середовища, морального заохочення та потреби в самореалізації [27, с.3].

Значення мотивації в управлінні персоналом важко переоцінити, адже саме вона є однією з ключових функцій менеджменту, яка визначає рівень залученості працівників у виробничий процес, їхнє прагнення досягати

високих результатів, а також бажання залишатися в організації на тривалий період. Успішні компанії, що досягають стабільного розвитку та високої конкурентоспроможності, як правило, вирізняються продуманими мотиваційними стратегіями, орієнтованими як на матеріальні, так і нематеріальні стимули.

Мотивація дозволяє забезпечити ефективне використання людського капіталу – одного з найцінніших ресурсів сучасної організації. Активізація внутрішніх резервів працівника, підвищення його зацікавленості в результатах діяльності, розвиток почуття відповідальності за виконання поставлених завдань – усе це стає можливим завдяки правильно організованому мотиваційному процесу. При цьому важливо враховувати індивідуальні особливості персоналу: вік, стаж, рівень освіти, життєві цілі, цінності тощо.

Значущою є також роль мотивації у формуванні корпоративної культури. Завдяки ефективній мотиваційній політиці в колективі створюється сприятливий психологічний клімат, атмосфера співпраці, взаємної підтримки та довіри. Працівники не просто виконують свої обов’язки, а починають ідентифікувати себе з організацією, відчувати приналежність до спільної справи [35, с. 81].

Крім того, мотивація є важливим елементом системи стратегічного управління персоналом. Вона сприяє реалізації довгострокових цілей підприємства, таких як підвищення інноваційного потенціалу, розвиток лідерських якостей, формування кадрового резерву. Успішне впровадження мотиваційних механізмів дозволяє не лише підвищити ефективність окремих співробітників, а й забезпечити зростання загальної продуктивності організації.

Сучасна практика управління персоналом свідчить, що мотивація має бути гнучкою, системною і постійно адаптованою до змін як у внутрішньому, так і у зовнішньому середовищі. Для цього важливо використовувати комплексний підхід: поєднання фінансового стимулювання (зарплата, премії,

бонуси) з нематеріальними чинниками (визнання, кар'єрне зростання, професійне навчання, баланс між роботою і особистим життям).

Отже, мотивація в управлінні персоналом відіграє багатофункціональну роль: вона не лише стимулює досягнення виробничих показників, а й створює умови для розвитку людського потенціалу, забезпечує згуртованість колективу, підвищує рівень задоволеності працею та сприяє довготривалому успіху організації в умовах змінного ринкового середовища [23, с.80].

Розглянемо основні психологічні аспекти мотивації:

1. Теорії мотивації. У психології існує кілька ключових теорій, які пояснюють мотивацію працівників.

1. Ієрархія потреб А. Маслоу. Абрахам Маслоу запропонував одну з найвідоміших теорій мотивації, згідно з якою людські потреби мають ієрархічну структуру. Вона складається з п'яти рівнів:

1. Фізіологічні потреби – базові потреби для виживання: їжа, вода, сон, дихання. У трудовій діяльності це проявляється у необхідності гідної оплати праці.

2. Потреба в безпеці – стабільність, захищеність, впевненість у завтрашньому дні. Це стосується постійної зайнятості, медичного страхування, надійності організації [11, с.184].

3. Соціальні потреби (приналежність) – потреба у спілкуванні, дружбі, підтримці. Важливі хороші стосунки в колективі, командна робота.

4. Потреба у повазі – визнання, досягнення, самоповага. Працівники прагнуть бути оціненими, мати статус, вплив.

5. Потреба у самореалізації – прагнення розвивати свій потенціал, займатись творчою чи значущою діяльністю. Це досягається через кар'єрне зростання, навчання, участь у складних проєктах.

Суть теорії полягає в тому, що потреби нижчого рівня мають бути задоволені перед тим, як активізуються потреби вищого порядку. Працівники, чиї базові потреби не задоволені, не будуть прагнути до самореалізації [34, с.192].

2. Теорія двох факторів Ф. Герцберга. Фредерік Герцберг розділив усі чинники, що впливають на мотивацію, на дві великі групи:

- Гігієнічні фактори – не мотивують працівника напряму, але їх відсутність викликає незадоволення. Сюди належать: зарплата, умови праці, політика компанії, міжособистісні стосунки, стабільність.
- Мотиватори – чинники, які безпосередньо стимулюють працівника до підвищення продуктивності: визнання досягнень, цікава робота, відповідальність, можливість кар'єрного зростання.

Теорія підкреслює, що усунення незадоволення (гігієна) не дорівнює мотивації. Для істинної мотивації необхідні внутрішні чинники, які надихають людину [33, с.44].

3. Теорія очікувань В. Врума. Віктор Врум вважав, що мотивація є результатом усвідомленого вибору: працівник зважує, чи варто прикладати зусилля. Теорія включає три ключові компоненти:

- Очікування (Expectancy) – віра у те, що докладені зусилля призведуть до належного результату.
- Інструментальність (Instrumentality) – віра в те, що досягнення результату буде винагороджене.
- Цінність (Valence) – ступінь привабливості цієї винагороди для працівника.

Мотивація буде високою лише тоді, коли всі три елементи будуть позитивними. Якщо працівник не вірить у результат, не бачить зв'язку між результатом і винагородою або не вважає винагороду цінною — мотивація падає [22, с.46].

4. Теорія справедливості Дж. Адамса. Джон Адамс запропонував модель, яка пояснює, що мотивація залежить від відчуття справедливості. Люди підсвідомо порівнюють співвідношення свого внеску (час, зусилля, досвід) і винагороди (зарплата, визнання, пільги) з аналогічним співвідношенням у колег.

– Якщо працівник вважає, що його винагорода справедлива, він зберігає мотивацію.

– Якщо виникає відчуття несправедливості (наприклад, колега отримує більше за ту саму роботу), працівник може втратити мотивацію, знизити продуктивність або шукати іншу роботу.

Теорія акцентує увагу на соціальному порівнянні та емоційній реакції на дисбаланс [46, с.32].

Мотивація – це не лише результат зовнішніх стимулів, таких як заробітна плата чи бонуси. У сучасному управлінні персоналом усе більше значення мають саме психологічні чинники, які формують внутрішню зацікавленість працівника у своїй роботі, впливають на його емоційний стан, рівень задоволеності та продуктивність. До таких чинників належать:

1) Автономія. Автономія передбачає можливість працівника самостійно організовувати свою роботу: приймати рішення, обирати методи виконання завдань, управляти власним часом. Коли співробітник відчуває довіру з боку керівництва та має певну свободу дій, він починає відчувати себе більш відповідальним за результат. Це розвиває ініціативність, креативність та бажання вкладатися в справу з максимальною віддачею. У протилежному випадку – жорсткий контроль і мікроменеджмент – можуть викликати апатію, стрес і навіть протестну поведінку [1, с.232].

2) Компетентність і професійне зростання. Люди мають природну потребу вдосконалюватися, розвивати свої навички, досягати майстерності у своїй професії. Відчуття компетентності сприяє впевненості в собі, підвищує самооцінку й мотивацію. Роботодавець, який створює умови для навчання, участі в тренінгах, семінарах чи наставництві, отримує працівників, орієнтованих на результат і розвиток. Натомість застій, відсутність нових викликів і монотонна робота можуть демотивувати навіть найкращих спеціалістів.

3) Соціальні зв’язки та атмосфера в колективі. Людина – соціальна істота, тому потреба в спілкуванні, взаємопідтримці й прийнятті є базовою.

Дружній, згуртований колектив, де панує повага, довіра й доброзичливість, значно підвищує рівень задоволеності працею. Наявність підтримки від колег і керівництва сприяє швидшій адаптації нових працівників, знижує емоційне навантаження, допомагає долати труднощі. Навпаки, конфлікти, ізоляція чи конкуренція заважають ефективній роботі та руйнують мотиваційний клімат.

4) Визнання та соціальне схвалення. Потреба бути визнаним – одна з важливих у структурі людської мотивації. Людина хоче знати, що її зусилля цінують, що вона робить важливий внесок у спільну справу. Визнання може бути як формальним (премії, підвищення), так і неформальним (публічна похвала, подяка від керівника, підтримка колег). Важливо, щоб це було щиро і своєчасно. Ігнорування досягнень працівників, відсутність відгуку на їхні ініціативи або критика без конструктиву можуть різко знизити їхній рівень залученості [73, с.14].

Поряд із чинниками, які стимулюють працівників, існують і такі, що можуть серйозно підірвати їхню мотивацію. Ці фактори найчастіше не залежать від особистих якостей людини, а є результатом організаційного клімату, управлінських помилок або несправедливості в компанії. Серед основних:

1) Несправедлива оплата праці. Порівняння власної винагороди з оплатою праці колег, особливо за аналогічну роботу, часто стає джерелом невдоволення. Працівники сприймають таку ситуацію як дискримінацію або знецінення їхнього внеску. Як наслідок – зниження лояльності, прагнення знайти нове місце роботи або пасивний протест (відмова від ініціативи, зниження продуктивності) [24, с.164].

2) Відсутність можливостей для кар’єрного росту. Люди прагнуть розвитку, тому якщо компанія не пропонує шляхів професійного або посадового зростання, працівники починають втрачати інтерес до роботи. Їхні зусилля здаються марними, зникає стимул до самовдосконалення. Особливо це актуально для молодих спеціалістів, які мають високий потенціал, але не бачать перспектив у компанії.

3) Токсичне робоче середовище. Конфлікти, інтриги, тиск з боку керівництва, приниження, мобінг – усе це створює надзвичайно несприятливі умови праці. У такому середовищі працівник перебуває в постійному стресі, що негативно позначається на психологічному стані, фізичному здоров'ї та мотивації. Навіть висока зарплата не зможе компенсувати моральні втрати.

4) Відчуття безперспективності та безглуздя роботи. Якщо працівник не розуміє, для чого він виконує свої завдання, не бачить результатів або не відчуває зв'язку між своєю роботою і досягненням цілей компанії – мотивація стрімко падає. Це може бути наслідком поганої комунікації, непрозорої стратегії або відсутності чітких цілей у колективі [6, с.43].

Психологічні чинники, що впливають на мотивацію працівників приведено у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Психологічні чинники, що впливають на мотивацію працівників [2472, 79]

№	Психологічний чинник	Зміст чинника	Приклад впливу на мотивацію	Негативні наслідки за відсутності
1	Автономія	Можливість самостійно приймати рішення, планувати свою роботу	Працівник проявляє ініціативу, бере відповідальність за результат	Відчуття контролю, пасивність
2	Компетентність	Усвідомлення власного професіоналізму, можливість розвиватись	Зростає впевненість, з'являється бажання вдосконалюватися	Відчуття застою, незадоволення
3	Соціальні зв'язки	Дружня атмосфера, підтримка з боку колег і керівництва	Покращення командної роботи, зниження конфліктів	Ізоляція, погіршення комунікації
4	Визнання	Справедлива оцінка внеску, подяка, похвала	Підвищення самооцінки, бажання працювати краще	Знецінення зусиль, демотивація
5	Залучення до процесів	Участь у прийнятті рішень, обговоренні змін, створенні ініціатив	Працівник відчуває відповідальність за спільний результат	Байдужість до змін, опір нововведенням
6	Справедливість	Рівне ставлення, прозорі правила, чесне винагородження	Зростає довіра до керівництва, зменшується конфліктність	Відчуття дискримінації, конфлікти

Аналізуючи основні психологічні чинники, можна зробити висновок, що ефективна мотивація працівників формується не лише через матеріальні стимули, а передусім через створення сприятливого психологічного клімату в колективі.

Такі чинники, як автономія, визнання, почуття компетентності, підтримка з боку колег та справедливе ставлення, істотно впливають на рівень задоволеності працею, ініціативність, продуктивність та лояльність персоналу. Їхня відсутність, навпаки, веде до демотивації, зниження ефективності, збільшення плинності кадрів і конфліктності в колективі.

Для керівників важливо не тільки виявляти ці потреби, а й активно працювати над їх задоволенням: забезпечувати розвиток, залучати до прийняття рішень, визнавати досягнення та формувати культуру поваги й довіри. Саме комплексний підхід до управління мотивацією дозволяє створити згуртований, орієнтований на результат трудовий колектив.

1.2. Управління мотивацією працівників на промислових підприємствах: основні моделі

Управління мотивацією працівників на промислових підприємствах є важливою складовою ефективного функціонування організації. Вибір правильної мотиваційної моделі допомагає підвищити продуктивність праці, знизити плинність кадрів і підвищити загальну атмосферу в колективі. Оскільки промислові підприємства часто мають великі виробничі потужності та великі колективи, важливо застосовувати ефективні системи мотивації, які відповідають специфіці виробничих процесів. Розглянемо основні мотиваційні моделі, що застосовуються на таких підприємствах.

Однією з найпоширеніших є модель стимулювання через грошові винагороди, яка ґрунтується на використанні матеріальних стимулів – заробітної плати, премій, бонусів, доплат за інтенсивність праці, участі у прибутках тощо. Така модель передбачає тісний зв’язок між результатами

праці та фінансовим заохоченням, що створює прямий стимул до досягнення поставлених виробничих цілей. Працівники, які бачать чітку залежність між своїм внеском і винагородою, зазвичай більш мотивовані до продуктивної праці. Водночас, варто враховувати, що надмірне зосередження лише на фінансових стимулах може спричинити зниження внутрішньої мотивації, особливо у випадках, коли працівники не бачать перспектив для самореалізації або професійного розвитку [32, с.143].

Іншою важливою моделлю є модель соціального заохочення, яка акцентує увагу на створенні сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі, розвитку корпоративної культури, зміцненні командного духу. Працівники промислових підприємств часто працюють у бригадах чи виробничих групах, тому відчуття причетності до спільної справи, підтримка з боку колег, взаємна довіра та повага є важливими мотиваційними чинниками. Соціальні стимули, такі як визнання у колективі, позитивна оцінка з боку керівництва, участь у корпоративних заходах, надання соціальних пільг (наприклад, медичного страхування, можливостей для відпочинку та оздоровлення) сприяють зниженню плинності кадрів та підвищенню лояльності персоналу.

Важливою з точки зору стратегічного управління є модель розвитку кар’єри, яка орієнтована на довгострокову мотивацію працівників через створення можливостей для професійного зростання, самореалізації та просування по службі. Підприємства, які інвестують у підвищення кваліфікації персоналу, організовують навчальні програми, стажування, тренінги, значно підвищують рівень залученості працівників до виробничого процесу. Наявність прозорої системи кар’єрного просування створює у працівників відчуття перспективи, стимулює їх до підвищення результативності та ініціативності.

Не менш перспективною є модель залучення працівників до управлінських процесів, яка реалізується через механізми участі персоналу у прийнятті управлінських рішень, плануванні виробництва, оцінці результатів

діяльності. Така модель передбачає делегування повноважень, розвиток командного управління, підтримку ініціативності та відповідальності. Працівники, які мають можливість впливати на організаційні процеси, краще розуміють цілі підприємства і відчувають особисту відповідальність за їх досягнення. Це сприяє формуванню високого рівня організаційної ідентичності та розвитку культури співробітництва.

Окрему групу становлять моделі емоційного стимулювання, зокрема модель визнання і похвали, яка базується на моральному заохоченні працівників. Визнання досягнень працівника – як публічне, так і особисте – створює відчуття значущості його внеску у загальний результат, сприяє формуванню позитивної самооцінки і підвищує мотивацію до подальших досягнень. Підприємства можуть запроваджувати внутрішні нагороди, грамоти, конкурси професійної майстерності, які стають не лише джерелом гордості для працівників, а й елементом корпоративної культури [41, с.36].

Сучасні умови господарювання вимагають індивідуалізації підходів до мотивації, тому все більшого поширення набуває модель гнучкої мотивації, яка передбачає адаптацію мотиваційної системи до потреб і особливостей окремих працівників. Це може включати гнучкий графік роботи, можливість працювати дистанційно, додаткові вихідні, підтримку у вирішенні особистих питань, індивідуальні програми розвитку. Такий підхід дозволяє враховувати життєві обставини, рівень стресу, потребу в самореалізації і забезпечує більш високий рівень задоволеності роботою [66, с.43].

Крім того, гнучка мотивація сприяє формуванню емоційного зв’язку між працівником і підприємством, підвищує рівень лояльності, знижує ризики вигорання та плинності кадрів. Працівники, які відчувають повагу до своїх особистих обставин і бачать інтерес керівництва до їхнього розвитку, схильні проявляти ініціативність, брати відповідальність і прагнути до досягнення високих результатів. Таким чином, гнучка модель мотивації стає не лише засобом підвищення продуктивності праці, а й стратегічним інструментом сталого розвитку кадрового потенціалу промислового підприємства в умовах

конкурентного середовища.

Порівняння мотиваційних моделей на промислових підприємствах наведено у табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Порівняння мотиваційних моделей на промислових підприємствах [2, 14, 65]

Назва моделі	Сутність	Інструменти	Переваги	Недоліки	Доцільність використання
Фінансової мотивації	Мотивація через прямі грошові стимули	Зарплата, премії, бонуси, участь у прибутках	Пряма залежність між результатом і винагородою, швидкий ефект	Може знижувати внутрішню мотивацію, якщо відсутній розвиток чи зворотний зв'язок	У виробничих підрозділах з чіткими KPI та нормуванням праці
Соціального заохочення	Формування сприятливого колективного клімату	Підтримка колективу, корпоративна культура, соціальні пільги	Зниження плинності кадрів, підвищення лояльності	Менш ефективна для індивідуалісті в або в умовах нестабільного колективу	У великих командах, де важлива взаємодія та корпоративна ідентичність
Кар'єрного розвитку	Мотивація через перспективу зростання	Навчання, підвищення кваліфікації, стажування, кар'єрні сходинки	Стимулює до саморозвитку, формує довгостроков у лояльність	Не завжди можливі швидкі просування, потребує витрат на навчання	У стратегічно орієнтованих компаніях, що мають кадровий резерв
Залучення до управління	Надання працівникам участі в прийнятті рішень	Делегування повноважень, участь у нарадах, опитування, гнучке планування	Формує відповідальність, підвищує ініціативність, залученість	Потребує високої зрілості персоналу, може уповільнювати процес прийняття рішень	У проектах, що вимагають творчості, інновацій, адаптивності
Визнання і похвали	Заохочення через моральне стимулювання	Публічна похвала, грамоти, внутрішні нагороди, конкурси	Підвищує самооцінку, формує позитивний імідж	Необ'єктивність може викликати конфлікти, не завжди сприймається серйозно	У колективах, де важливе моральне визнання та особистий внесок
Гнучкої мотивації (індивідуалізація)	Адаптація стимулів до потреб конкретного працівника	Гнучкий графік, дистанційна робота, персональні бонуси, підтримка work-life balance	Забезпечує високу задоволеність, баланс між роботою та особистим життям	Складність в управлінні, не завжди можливо для всіх працівників	Для кваліфіковано го персоналу, IT-відділів, творчих

Загальний аналіз представлених мотиваційних моделей на промислових підприємствах свідчить про те, що ефективна система мотивації повинна бути багатогранною, гнучкою та динамічною, орієнтованою як на досягнення виробничих цілей, так і на задоволення особистих потреб працівників. Жодна модель у чистому вигляді не забезпечує довготривалого ефекту без урахування людського фактору, корпоративної культури, умов праці та стратегічного розвитку підприємства.

Модель матеріального стимулювання, хоч і залишається ключовою, вже не є єдиним фактором, що визначає ефективність праці. У сучасних умовах особливого значення набувають нематеріальні інструменти мотивації – моральне визнання, можливості самореалізації, участь у прийнятті рішень, розвиток компетенцій, що значно підвищують рівень лояльності працівників і створюють передумови для формування стабільного кадрового потенціалу [80, с.94].

Особливо перспективною є гнучка модель мотивації, яка передбачає індивідуалізацію підходів до стимулювання залежно від посадових обов’язків, рівня кваліфікації, мотиваційного профілю працівника. Такий підхід дозволяє враховувати внутрішню мотивацію персоналу, знижує рівень вигорання, конфліктності та підвищує загальну ефективність діяльності підприємства.

Таким чином, оптимальна система мотивації повинна спиратися на поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, бути прозорою, справедливою, адаптивною до змін середовища, а також сприяти довгостроковому розвитку трудового потенціалу підприємства.

РОЗДІЛ 2
ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ У ПРАТ «КИЇВСЬКИЙ КАРТОННО-ПАПЕРОВИЙ КОМБІНАТ»

2.1. Загальна характеристика мотивації працівників у ПРАТ «Київський картонно-паперовий комбінат»

Приватне акціонерне товариство «Київський картонно-паперовий комбінат» (ПрАТ «Київський КПК») є одним із провідних підприємств целюлозно-паперової промисловості України та одним із найбільших виробників картонно-паперової продукції у Східній Європі.

Підприємство займає лідируючі позиції у сфері виробництва картону, паперу та упаковки, забезпечуючи продукцією широкий спектр галузей, включаючи харчову, фармацевтичну, будівельну, промислову та логістичну. Високотехнологічне обладнання, впровадження сучасних методів виробництва та суворий контроль якості дозволяють комбінату виробляти продукцію, що відповідає міжнародним стандартам [61].

ПрАТ «Київський КПК» має потужні виробничі лінії, які забезпечують виготовлення паперу та картону як із первинної целюлози, так і з макулатури, що сприяє розвитку екологічно відповідального виробництва та повторного використання ресурсів. Завдяки цьому підприємство активно впроваджує концепцію сталого розвитку та екологічного виробництва, знижуючи негативний вплив на навколишнє середовище.

Комбінат є важливим гравцем на міжнародному ринку та експортує свою продукцію до різних країн Європи та Азії. Постійне вдосконалення виробничих процесів, модернізація обладнання, впровадження інноваційних технологій та розширення асортименту продукції дозволяють ПрАТ «Київський КПК» зберігати конкурентоспроможність та стабільно нарощувати обсяги виробництва.

Згідно з чинним законодавством, ПрАТ не здійснює відкритого

розміщення акцій, а їх обіг обмежується визначеним колом акціонерів. Управління підприємством здійснюється через загальні збори акціонерів, наглядову раду та виконавчий орган, що забезпечує стратегічне та оперативне керівництво діяльністю комбінату.

Форма власності ПрАТ «Київський КПК» – приватна, що означає, що підприємство знаходиться у власності юридичних і/або фізичних осіб, які володіють його акціями. Оскільки це акціонерне товариство, його власниками є акціонери, які мають відповідні корпоративні права та можуть впливати на стратегічний розвиток компанії через участь у загальних зборах. Діяльність підприємства регулюється Цивільним та Господарським кодексами України, Законом України «Про акціонерні товариства» та іншими нормативно-правовими актами [64].

Мотивація персоналу є ключовим елементом ефективного функціонування підприємства, оскільки вона впливає на рівень продуктивності, якість виконуваних завдань та загальну задоволеність працівників умовами праці. В сучасних умовах господарювання підприємства змушені впроваджувати дієві механізми стимулювання праці, які базуються на поєднанні матеріальних і нематеріальних чинників. Колективний договір ПрАТ «ККПК» містить розгалужену систему заходів із мотивації персоналу, що передбачає фінансове стимулювання, соціальні гарантії, професійний розвиток, а також різні форми заохочення працівників.

1. Матеріальна мотивація. Система матеріальної мотивації на ПрАТ «ККПК» є одним із ключових факторів стимулювання працівників до ефективної роботи та підвищення продуктивності. Вона включає заробітну плату, преміювання, доплати за особливі умови праці та фінансові заохочення, що забезпечують гідний рівень доходу, соціальну захищеність та стимулюють персонал до досягнення високих виробничих показників.

Заробітна плата та преміювання на підприємстві базуються на прозорих та справедливих принципах. Мінімальна тарифна ставка працівників встановлюється відповідно до чинних галузевих угод, що забезпечує

відповідність рівня оплати праці економічним умовам у країні. Розмір оплати визначається з урахуванням складності та специфіки виконуваних робіт, що дозволяє підтримувати конкурентоспроможність підприємства на ринку праці. Використання тарифних сіток і схем посадових окладів сприяє справедливому розподілу заробітної плати між різними категоріями персоналу, що підвищує мотивацію працівників та зменшує соціальну напругу в колективі.

Додатковим стимулом є надбавки за вислугу років, що передбачають одноразову виплату в розмірі 100 гривень за кожен рік стажу. Виплата здійснюється під час виходу працівника у щорічну відпустку, що є додатковою матеріальною підтримкою та мотивує співробітників до тривалої роботи на підприємстві. Окрім цього, для працівників, які виконують роботу у складних, шкідливих або небезпечних умовах, передбачена відповідна компенсація, що регулюється чинним законодавством України. Це забезпечує соціальну захищеність тих категорій персоналу, які працюють в умовах підвищеного ризику для здоров’я.

На підприємстві також діє система доплат за особливі умови роботи, яка передбачає додаткові виплати за вечірню, нічну та понаднормову працю. Працівники, які працюють у вечірній час (з 18:00 до 22:00), отримують доплату у розмірі 20% годинної тарифної ставки. Для тих, хто працює в нічні години (з 22:00 до 06:00), передбачена надбавка у розмірі 40% годинної тарифної ставки. Крім цього, працівники, які залучаються до роботи у святкові та вихідні дні, отримують компенсаційні виплати відповідно до норм чинного трудового законодавства [64].

Важливим елементом матеріальної мотивації є фінансові заохочення, що спрямовані на стимулювання працівників до досягнення високих результатів у виробничій діяльності. Підприємство передбачає виплату премій за досягнення встановлених виробничих показників та забезпечення якості продукції. Це дозволяє не лише підвищити ефективність роботи персоналу, а й покращити якість продукції, що випускається.

Окремою категорією фінансових стимулів є підтримка молодих спеціалістів, які щойно розпочали свою кар’єру на підприємстві. Для них передбачені виплати у розмірі п’яти прожиткових мінімумів, що сприяє залученню нових кадрів та підтримці молодих фахівців у період адаптації. Такий підхід допомагає зменшити плинність кадрів серед молоді та підвищити рівень їхньої лояльності до підприємства.

Додатковим фінансовим стимулом є матеріальні винагороди за довголітню сумлінну працю. Підприємство заохочує працівників, які мають значний досвід роботи та демонструють високий рівень професійної відповідальності. Це не лише підвищує рівень мотивації серед досвідчених співробітників, а й сприяє збереженню кваліфікованих кадрів, які становлять основу виробничого процесу.

2. Нематеріальна мотивація. Окрім фінансових стимулів, підприємство активно використовує механізми нематеріальної мотивації, які відіграють важливу роль у формуванні позитивного ставлення працівників до роботи, підвищенні їхньої залученості та зменшенні рівня плинності кадрів. Відсутність лише матеріальних заохочень не здатна забезпечити довготривалу ефективність трудових ресурсів, тому нематеріальні стимули сприяють розвитку професійних навичок, підвищенню рівня задоволеності працівників і створенню комфортного робочого середовища.

Одним із ключових напрямів нематеріальної мотивації є кар’єрне зростання та навчання, що передбачає створення можливостей для професійного розвитку персоналу. Працівникам надається доступ до програм підвищення кваліфікації, внутрішнього та зовнішнього навчання, що дозволяє їм удосконалювати свої навички та адаптуватися до змін у виробничому процесі. Запроваджена система наставництва сприяє ефективній адаптації молодих спеціалістів і нових співробітників, допомагаючи їм швидше інтегруватися в колектив та освоїти необхідні професійні компетенції.

Важливим фактором нематеріальної мотивації є розвиток корпоративної культури та соціальних ініціатив, що сприяє згуртованості персоналу та

покращенню мікроклімату на підприємстві. Організовуються заходи, спрямовані на формування командного духу, професійного співробітництва та комунікації між працівниками різних підрозділів. Особлива увага приділяється визнанню досягнень співробітників, що реалізується через нагородження грамотами, вручення цінних подарунків, публічне відзначення результатів праці на загальних зборах. Крім того, до професійних і державних свят працівникам виплачуються додаткові премії, що підвищує рівень мотивації та стимулює трудову активність.

3. Захист працівників у разі звільнень або простою. Підприємство забезпечує соціальний захист персоналу, запроваджуючи механізми підтримки у випадках звільнення чи вимушеного простою. Працівникам, які підлягають скороченню, надається оплачуваний час для пошуку роботи (до 8 годин на тиждень), що дозволяє їм швидше знайти нове місце працевлаштування без значних фінансових втрат. У разі простою, який не залежить від дій працівника, підприємство виплачує компенсацію у розмірі 70% годинної тарифної ставки, що є важливим інструментом соціального забезпечення персоналу. Додатково передбачено компенсаційні виплати у разі затримки заробітної плати відповідно до чинного законодавства, що забезпечує фінансову стабільність працівників у випадку форс-мажорних ситуацій.

4. Аналіз ефективності системи мотивації персоналу. Оцінка ефективності системи мотивації на підприємстві проводиться на основі низки ключових показників, що дозволяють визначити рівень задоволеності працівників умовами праці та ефективність застосованих стимулюючих заходів. Першочерговим критерієм є рівень плинності кадрів – низькі показники звільнень свідчать про ефективність застосованої системи мотивації та загальну стабільність у кадровому складі. Іншим важливим фактором є задоволеність працівників, що оцінюється на основі внутрішніх опитувань та анкетування. Якщо переважна більшість персоналу позитивно сприймає політику мотивації, це свідчить про її відповідність потребам

трудового колективу.

Не менш важливим показником є рівень продуктивності праці, який аналізується на основі динаміки виконання виробничих планів. Якщо підприємство демонструє стабільне зростання обсягів виробництва та якісні показники продукції, це свідчить про ефективність стимулюючих заходів. Окрім цього, розглядається якість продукції, що відображає ступінь залученості персоналу до виконання поставлених завдань та рівень відповідальності працівників за результати своєї діяльності. Аналіз отриманих даних свідчить про те, що система мотивації на ПрАТ «ККПК» є дієвою, проте потребує вдосконалення у сфері персоналізованого стимулювання, розвитку кар'єрного зростання та посилення нематеріальних факторів мотивації [71].

Система мотивації персоналу на ПрАТ «ККПК» наведена у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Система мотивації персоналу на ПрАТ «ККПК»

Категорія мотивації	Зміст	Конкретні заходи / інструменти
1. Матеріальна мотивація	Стимулювання працівників через фінансові виплати	1. Заробітна плата за тарифними сітками; 2. Преміювання за виробничі показники; 3. Надбавки за вислугу років; 4. Доплати за особливі умови праці (вечірні, нічні, святкові зміни); 5. Компенсації за шкідливі умови праці; 6. Винагороди за сумлінну працю; 7. Підтримка молодих спеціалістів (виплата 5 прожиткових мінімумів)
2. Нематеріальна мотивація	Підвищення залученості та задоволеності без прямої фінансової вигоди	1. Кар'єрне зростання та система навчання; 2. Наставництво для новачків; 3. Корпоративна культура; 4. Командоутворюючі заходи; 5. Визнання досягнень (грамоти, подарунки, публічне визнання); 6. Премії до свят
3. Соціальний захист при звільненні або простої	Забезпечення підтримки в нестабільних ситуаціях	1. Оплачуваний час на пошук роботи (до 8 год/тиждень); 2. Компенсація за простій (70% тарифної ставки); 3. Виплати у разі затримки зарплати
4. Оцінка ефективності мотивації	Визначення результативності застосованих заходів	1. Плинність кадрів; 2. Рівень задоволеності персоналу; 3. Продуктивність праці; 4. Якість продукції; 5. Потреба у вдосконаленні персоналізованої мотивації

Отже, система мотивації персоналу на ПрАТ «ККПК» є комплексною та багатогранною, охоплюючи як матеріальні, так і нематеріальні складові, що дозволяє ефективно впливати на трудову активність працівників. Матеріальна мотивація, яка включає заробітну плату, премії, доплати та інші фінансові стимули, забезпечує стабільний дохід і соціальний захист, водночас заохочуючи до високих виробничих результатів. Нематеріальні фактори, такі як можливості кар'єрного зростання, навчання, визнання досягнень та розвинена корпоративна культура, формують позитивне робоче середовище та підвищують лояльність працівників. Запроваджені механізми соціального захисту у випадках звільнення чи простою підтверджують турботу підприємства про стабільність та добробут персоналу. Аналіз ефективності чинної системи мотивації свідчить про її результативність, однак акцент на індивідуалізації стимулів і подальший розвиток нематеріальних важелів мотивації є важливими напрямами для вдосконалення.

2.2. Оцінювання системи мотивації працівників у ПРАТ «Київський картонно-паперовий комбінат»

Ефективна система мотивації персоналу є ключовим чинником забезпечення стабільної роботи підприємства, підвищення продуктивності праці та формування позитивного трудового клімату. В умовах динамічного ринку та зростаючої конкуренції підприємства мають постійно вдосконалювати інструменти стимулювання працівників, орієнтуючись на результати їхньої діяльності та рівень задоволеності трудовим процесом. У цьому контексті важливою є об'єктивна оцінка діючої системи мотивації, яка дозволяє виявити її сильні сторони, а також визначити напрями для подальшого удосконалення [18, с.182].

Оцінка системи мотивації персоналу на підприємстві ПрАТ «ККПК» наведена у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Оцінка системи мотивації персоналу на підприємстві ПрАТ «ККПК»

Показник	2022	2023	2024	Абсолютна зміна	Відносна зміна	Оцінка
1. Рівень плинності кадрів (%)	12%	8%	9%	-0,03	-25%	Покращення
2. Середня заробітна плата (грн)	15 200	18 500	19 800	4600	30%	Відповідає
3. Частка премій у ФОП (%)	18%	22%	20%	0,02	11%	Оптимально
4. Виконання виробничого плану (%)	92%	98%	96%	0,04	4%	Високе
5. Кількість навчених працівників (осіб/рік)	80	120	110	30	38%	Задовільно
6. Індекс задоволеності персоналу (з 5)	3,7	4,1	4	0,3	8%	Добре
7. Кількість рацпропозицій (шт/рік)	25	45	40	15	60%	Добре
8. Витрати на соцпакет (грн/працівника)	2 800	3 500	3 800	1000	36%	Обмежене
9. Продуктивність праці (грн/людину)	48 000	55 000	52 000	4000	8%	Потребує уваги
10. Коефіцієнт мотивації (анкетування)	68%	75%	72%	0,04	6%	Задовільно

Аналіз системи мотивації персоналу в ПрАТ «ККПК» за період 2022-2024 роки демонструє суттєві позитивні зміни, незважаючи на деякі тимчасові складнощі у 2024 році. Загалом система мотивації довела свою ефективність, про що свідчать ключові показники. Найбільш значущим досягненням стало зниження рівня плинності кадрів на 25% (з 12% до 9%), що вказує на підвищення лояльності персоналу та стабільність колективу.

Фінансова мотивація показала стабільне зростання: середня заробітна плата збільшилась на 30% (з 15 200 до 19 800 грн), а частка премій у фонді оплати праці зросла на 11%. Це дозволило підтримувати конкурентоспроможність компанії на ринку праці. Виконання виробничого плану покращилось на 4%, досягнувши високого рівня у 96%, що підтверджує ефективність мотиваційних механізмів.

Особливо варто відзначити значне зростання кількості рацпропозицій на 60% (з 25 до 40 щорічно), що свідчить про активізацію участі працівників у

вдосконаленні виробництва. Кількість навчених працівників збільшилась на 38%, а індекс задоволеності персоналу виріс на 8%, досягнувши 4,0 балів з 5.

Проте у 2024 році спостерігається деяке погіршення окремих показників: незначне збільшення плинності до 9%, зниження продуктивності праці на 5% (з 55 000 до 52 000 грн/людину) та зменшення коефіцієнта мотивації до 72%. Це може бути пов'язано з впливом зовнішніх економічних факторів.

В цілому, система мотивації в ПрАТ «ККПК» є дієвою та збалансованою, проте потребує певних коригувань. Для подальшого вдосконалення рекомендується зосередитись на підвищенні продуктивності праці, розвитку нематеріальних методів мотивації та впровадженні індивідуальних підходів до стимулювання працівників. Також варто розглянути можливість оптимізації витрат на соцпакет для підвищення його ефективності.

У 2024 році на підприємстві було проведено анонімне опитування серед працівників з метою оцінки ефективності чинної системи мотивації. В опитуванні взяли участь 100 співробітників різних підрозділів та професійних категорій, що становить близько 15% від загальної чисельності персоналу.

Перше питання анкети стосувалось посадового розподілу серед респондентів, що дозволило проаналізувати систему мотивації з урахуванням професійних категорій працівників (рис. 2.1).

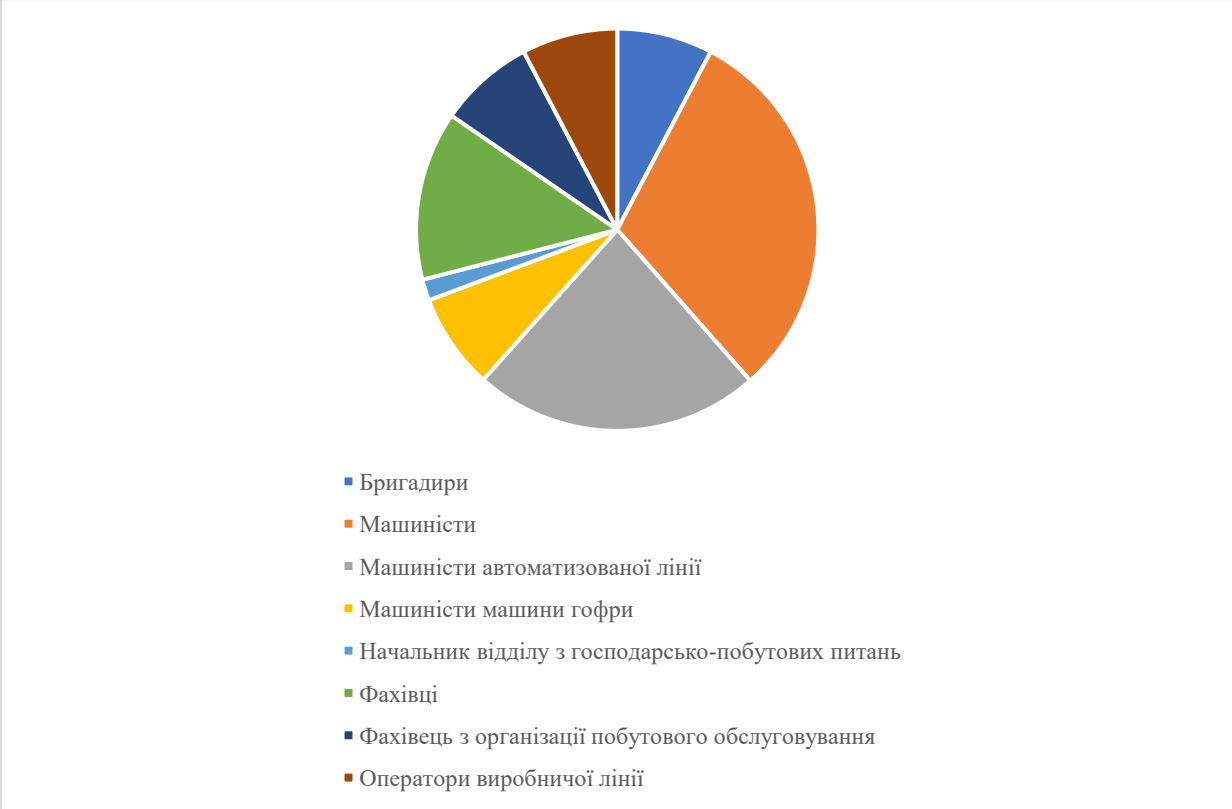

Рис. 2.1. Посадовий розподіл

За результатами проведеного опитування було встановлено, що серед 100 респондентів переважна більшість (69,2%) представлена працівниками виробничих професій, зокрема машиністами (30,8%) та машиністами автоматизованих ліній (23,1%), що цілком відповідає технологічній специфіці картонно-паперового комбінату та підтверджує репрезентативність вибірки для оцінки мотивації основного виробничого персоналу. Окремо варто відзначити, що керівний склад у опитуванні був представлений обмежено (7,7% бригадирів та лише 1,7% начальників відділів), що може вимагати додаткового дослідження мотивації керівних кадрів у майбутньому. Фахівці різних профілів, включаючи спеціалістів з організації побутового обслуговування, склали 21,3% від загальної кількості опитаних, що дозволяє отримати об'єктивну оцінку мотивації адміністративного персоналу.

Результати опитування щодо трудового стажу співробітників ПрАТ «ККПК» наведено на рис. 2.2.

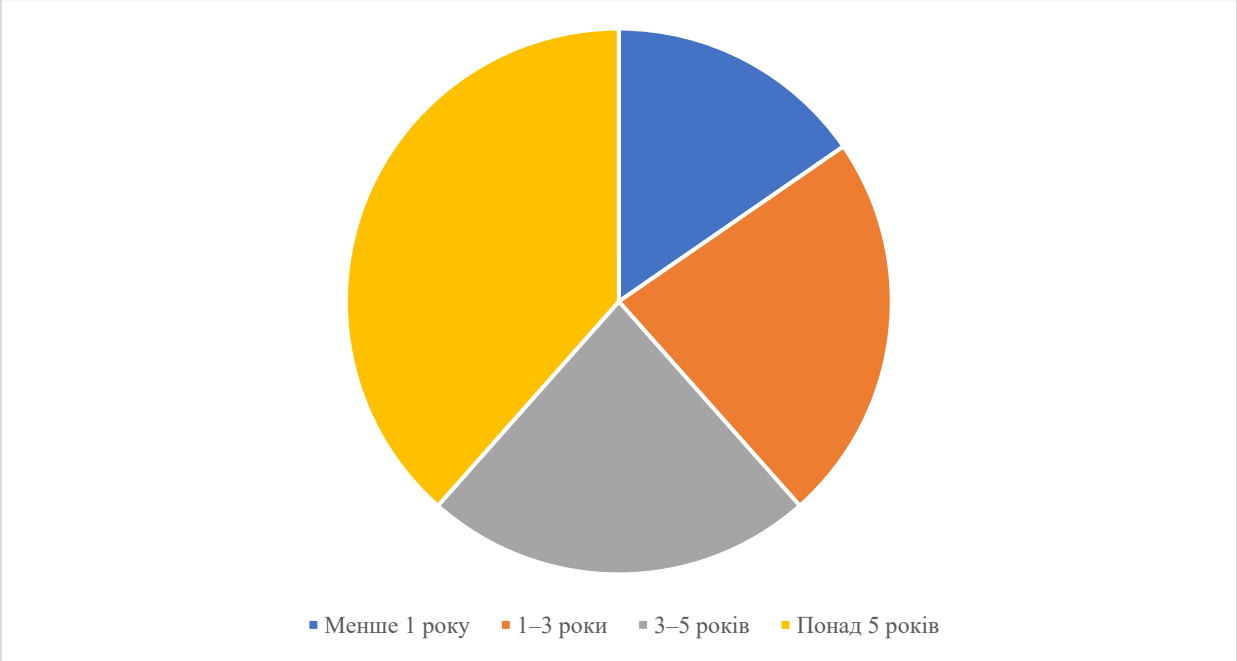

Рис. 2.2. Результати опитування щодо трудового стажу співробітників ПрАТ «ККПК»

Результати опитування щодо трудового стажу співробітників ПрАТ «ККПК» демонструють чітку тенденцію до закріплення кадрів на підприємстві. Більшість опитаних працівників (38,5%) мають значний досвід роботи на підприємстві – понад 5 років, що свідчить про ефективність існуючої системи мотивації та здатність компанії утримувати персонал на довгостроковій основі.

Одночасно помітна значна частка працівників зі стажем від 1 до 5 років (46,2% у сумі), що вказує на постійне оновлення кадрового складу та успішний процес адаптації нових співробітників. Особливо важливим є той факт, що лише 15,4% респондентів мають стаж менше 1 року, що свідчить про відносно низьку плинність кадрів серед новоприбулих працівників. Такий розподіл трудового стажу дозволяє зробити висновок про стабільний кадровий потенціал підприємства, де поєднуються досвідчені фахівці, які є носіями корпоративної культури та виробничих традицій, і молодий персонал, що забезпечує приток свіжих ідей.

Аналіз рівня задоволеності працівників роботою на підприємстві наведено на рис. 2.3.

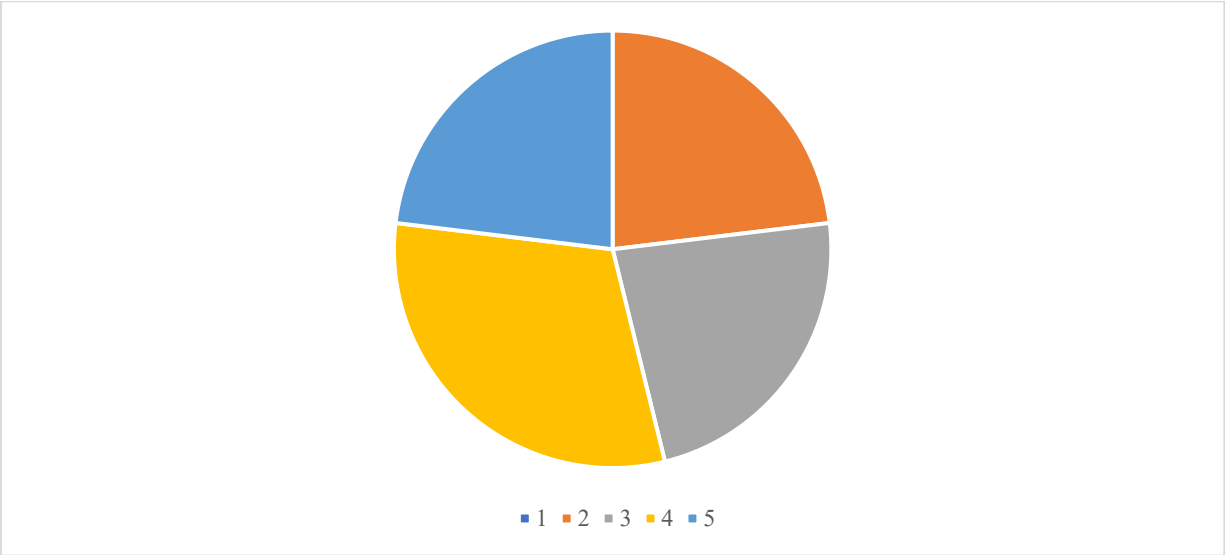

Рис. 2.3. Аналіз рівня задоволеності працівників роботою на підприємстві

За результатами проведеного опитування серед співробітників ПрАТ «ККПК» щодо рівня задоволеності роботою було виявлено наступний розподіл оцінок:

• 23,1% працівників оцінили свій рівень задоволеності на 2 бали (низький рівень)

• 23,1% – на 3 бали (середній рівень)

• 30,8% – на 4 бали (високий рівень)

• 23,1% – на 5 балів (дуже високий рівень)

Результати опитування щодо найважливіших аспектів роботи серед співробітників ПрАТ «ККПК» наведено на рис. 2.4.

Основним пріоритетом для більшості працівників залишаються матеріальні чинники: 69,2% респондентів вказали заробітну плату як ключовий мотивуючий фактор, а 61,5% відзначили важливість стабільності робочого місця. Це свідчить про високий рівень залежності мотивації від фінансової стабільності та гарантій зайнятості, що є характерним для умов сучасної економіки.

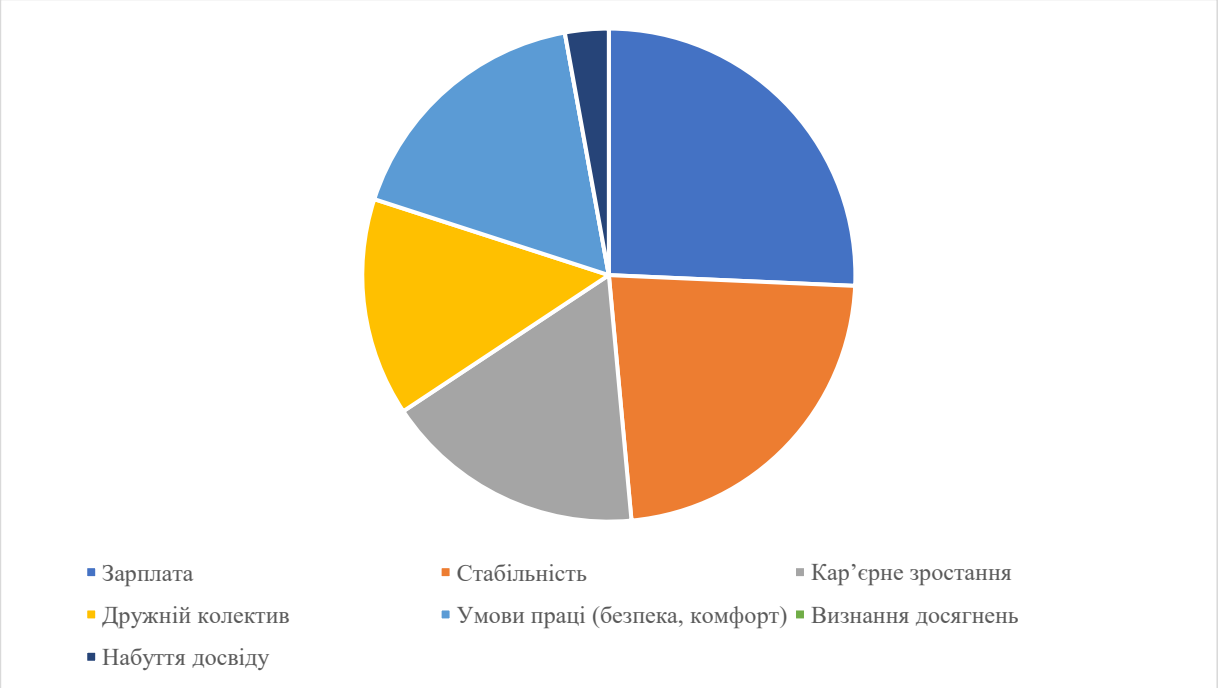

Рис. 2.4. Результати опитування щодо найважливіших аспектів роботи серед співробітників ПрАТ «ККПК»

Кар'єрні перспективи також відіграють суттєву роль: 46,2% опитаних вказали на важливість можливості професійного зростання, а така ж кількість респондентів акцентувала увагу на умовах праці – безпеці, комфорті та організації робочого процесу. Це підкреслює необхідність удосконалення системи внутрішнього просування, а також поліпшення організаційно-технічних умов роботи.

Соціальні аспекти, хоча й мають менше значення порівняно з фінансовими факторами, не залишаються осторонь: 38,5% працівників відзначили важливість дружнього колективу. Водночас лише 7,7% респондентів вказали на набуття досвіду як суттєвий мотивуючий чинник, а визнання досягнень взагалі не було згадано жодним з учасників опитування. Це може свідчити про недооцінку або відсутність ефективної системи морального стимулювання.

Питання «Як часто ви отримуєте зворотний зв'язок від керівника щодо своєї роботи?» зображено на рис. 2.5.

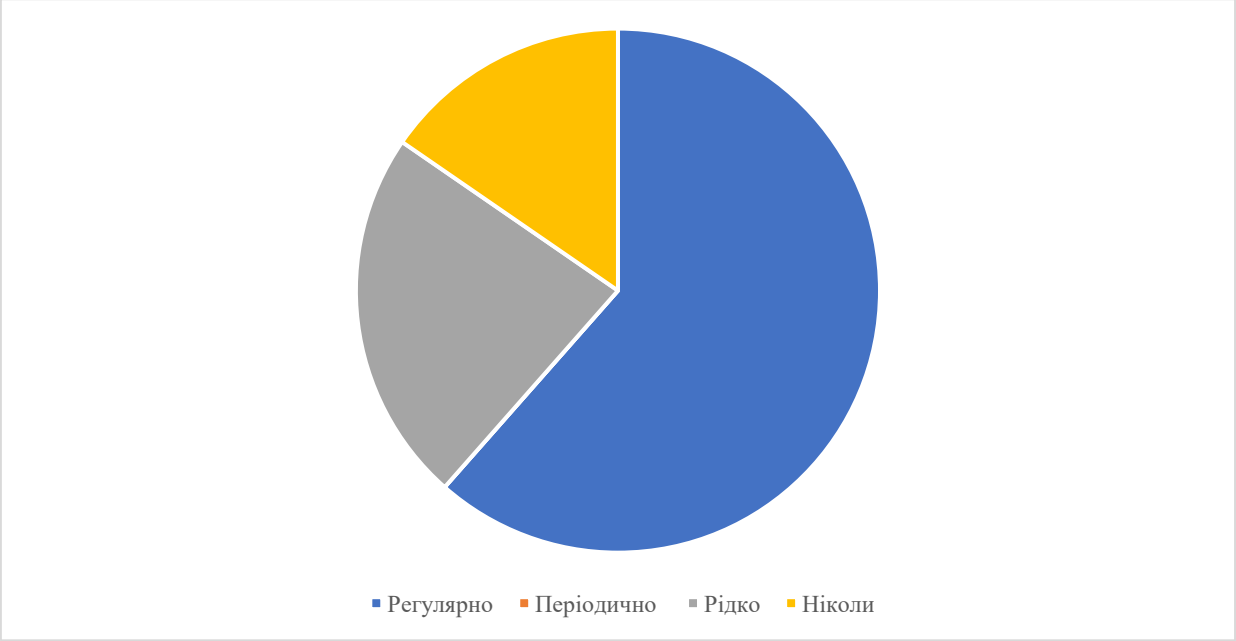

Рис. 2.5. Питання «Як часто ви отримуєте зворотний зв'язок від керівника щодо своєї роботи?»

Результати опитування щодо частоти отримання зворотного зв’язку від керівників на ПрАТ «ККПК» показали наступні дані: 61,5% працівників зазначили, що отримують зворотний зв’язок регулярно; 23,1% працівників отримують його рідко; 15,4% працівників заявили, що не отримують зворотного зв’язку взагалі (ніколи); 0% опитаних не зазначили, що отримують зворотний зв’язок періодично (непостійно).

Результати питання «Чи задоволені ви розміром заробітної плати?» наведено на рис. 2.6.

Проведене дослідження серед працівників ПрАТ «ККПК» виявило такі думки щодо рівня заробітної плати: повністю задоволені розміром зарплати – 23,1% респондентів; частково задоволені – 69,2% опитаних; не задоволені, вважають зарплату занадто низькою – 7,7%.

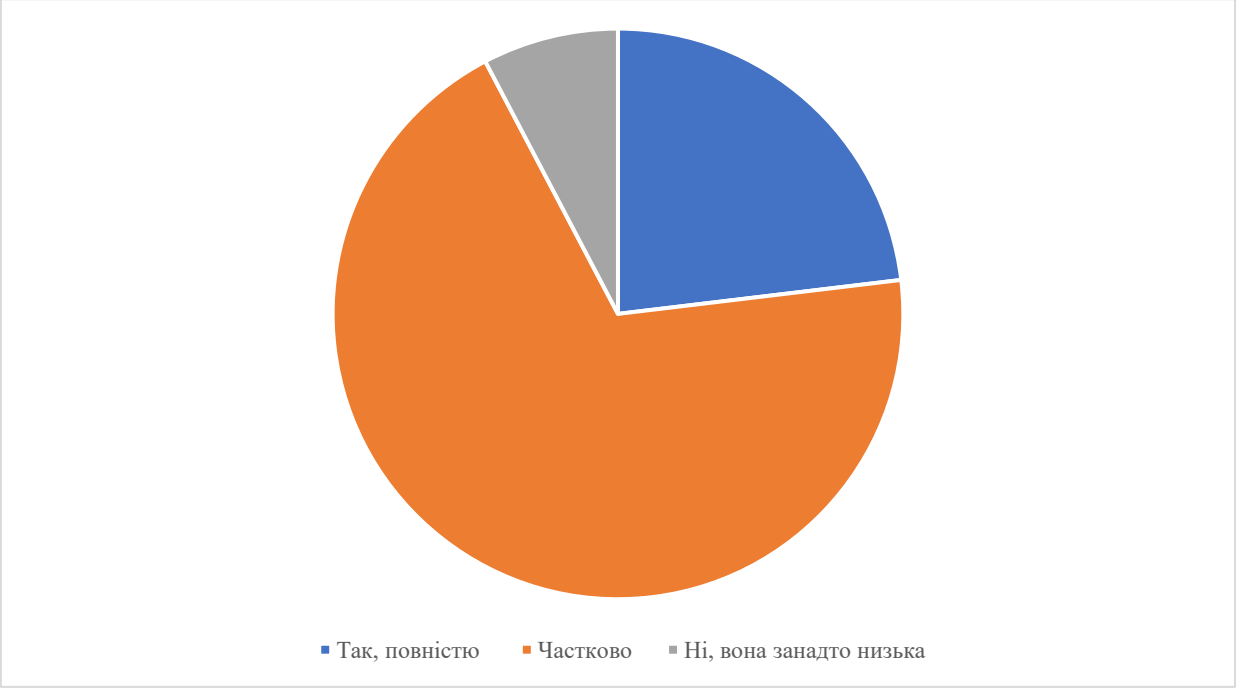

Рис. 2.6. Результати питання «Чи задоволені ви розміром заробітної плати?»

У рамках дослідження системи мотивації персоналу ПрАТ «ККПК» було досліджено питання впливу преміальних виплат на трудову мотивацію співробітників (рис. 2.7).

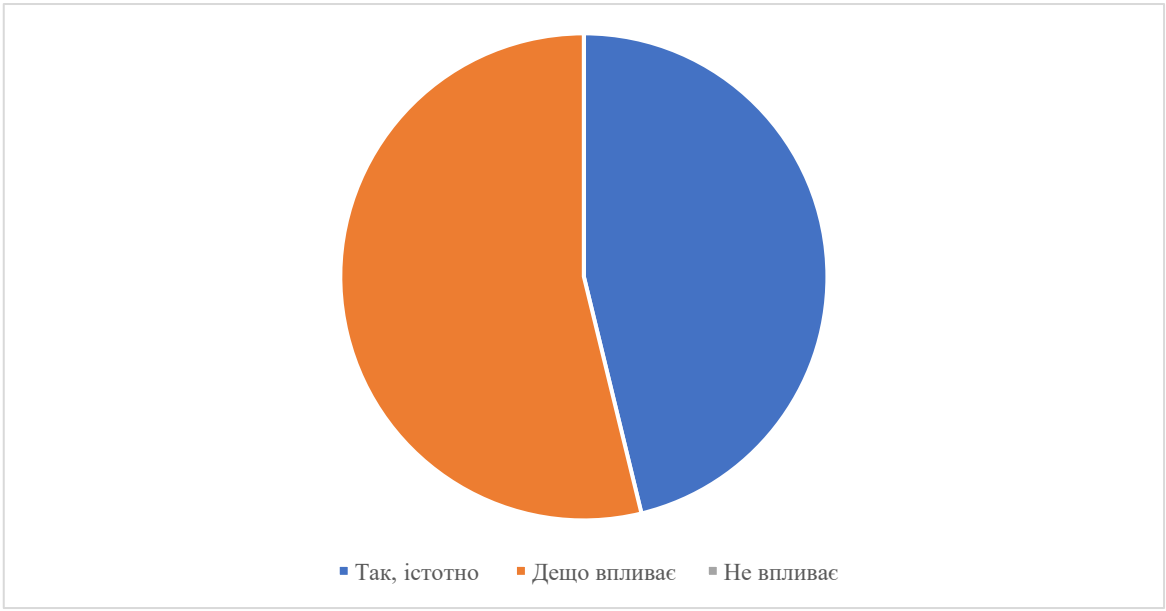

Рис. 2.7. Результати питання «Чи впливає преміювання/бонуси на вашу мотивацію?»

За результатами проведеного опитування було встановлено, що система преміювання та бонусів на підприємстві має суттєвий вплив на мотивацію персоналу. Зокрема, 46,2% опитаних працівників зазначили, що премії істотно впливають на їх мотивацію до роботи, тоді як 53,8% респондентів відзначили помірний вплив бонусних виплат. Важливо підкреслити, що жоден з учасників опитування не вказав на повну відсутність впливу преміювання на свою мотивацію, що свідчить про універсальну ефективність даного інструменту стимулювання для всіх категорій персоналу.

Результати питання «Які нематеріальні фактори мотивують вас найбільше?» наведено на рис. 2.8.

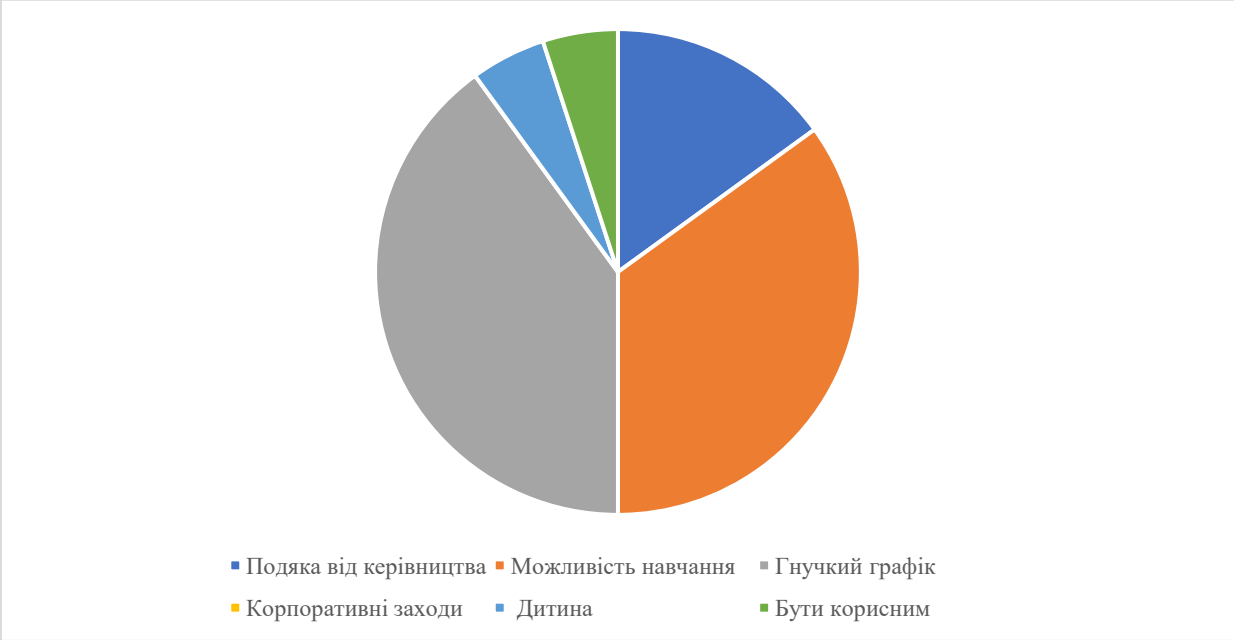

Рис. 2.8. Результати питання «Які нематеріальні фактори мотивують вас найбільше?»

Висновок щодо нематеріальних факторів мотивації працівників ПрАТ «ККПК» показав наявність чітко виражених пріоритетів серед співробітників. Найбільшу мотиваційну цінність для працівників має гнучкий графік (61,5%), що свідчить про прагнення до автономності у розпорядженні своїм робочим часом. На другому місці – можливість навчання (53,8%), яка виступає важливим чинником професійного зростання та самореалізації. Подяка від керівництва набрала лише 23,1%, що свідчить про помірний вплив

традиційних форм визнання. Особисті мотиви, такі як турбота про дитину або бажання бути корисним, були зазначені поодиноко (7,7%) й мають більше індивідуальне значення. Натомість корпоративні заходи не отримали жодного голосу, що вказує на їхню неефективність як засобу мотивації у чинному форматі.

Отже, система мотивації працівників у ПрАТ «Київський картонно-паперовий комбінат» загалом є ефективною та демонструє позитивну динаміку: зниження плинності кадрів, зростання заробітної плати, високий рівень виконання виробничих планів і задоволеності персоналу. Основними мотиваційними чинниками залишаються фінансова стабільність, преміювання, кар’єрні перспективи та умови праці, а серед нематеріальних факторів – гнучкий графік і можливість навчання. Разом з тим, спостерігаються певні проблемні аспекти, зокрема зниження продуктивності праці, обмежена ефективність соціального пакета та недостатній вплив морального стимулювання. Це вказує на необхідність подальшого вдосконалення системи мотивації шляхом зміцнення індивідуального підходу, розвитку нематеріальних форм стимулювання та оптимізації соціальних заходів.

РОЗДІЛ 3
ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПРАЦІВНИКІВ У ПРАТ «КИЇВСЬКИЙ КАРТОННО-ПАПЕРОВИЙ КОМБІНАТ»

3.1. Впровадження сучасних методів мотивації в управління підприємством ПРАТ «Київський картонно-паперовий комбінат»

У сучасних умовах ведення бізнесу мотивація персоналу виступає одним із ключових чинників ефективного функціонування підприємства. Зростання конкуренції, впровадження новітніх технологій та зміни у структурі трудових ресурсів вимагають від компаній переосмислення традиційних підходів до управління трудовим потенціалом. Особливої актуальності це питання набуває для великих промислових підприємств, таких як ПрАТ «Київський картонно-паперовий комбінат», де ефективна система мотивації є запорукою стабільного розвитку, зниження плинності кадрів та підвищення продуктивності праці.

Результати аналізу поточної системи мотивації на підприємстві свідчать про наявність низки недоліків, зокрема низький рівень нематеріального стимулювання, недостатній зворотний зв’язок з персоналом, обмежені можливості професійного розвитку та невисока гнучкість організації праці. У зв’язку з цим виникає об’єктивна необхідність у впровадженні сучасних підходів до мотивації, які враховують індивідуальні потреби працівників, нові управлінські тенденції та технологічні можливості [37, с.107].

Для цього доцільно впровадити такі напрями удосконалення мотиваційної системи:

1. Індивідуалізація мотиваційних підходів. Універсальні схеми мотивації втрачають актуальність. Працівники різного віку, досвіду та життєвих обставин мають різні цінності. Для підвищення ефективності компанії доцільно застосовувати персоналізований підхід – адаптуючи

стимули до потреб окремих груп співробітників. Це дозволяє краще впливати на їхню продуктивність та залученість.

2. Розвиток нематеріальної мотивації. Матеріальні стимули – не єдиний спосіб мотивувати персонал. Визнання досягнень, корпоративна культура, довіра, підтримка ініціатив і публічне заохочення відіграють важливу роль. Нематеріальні методи посилюють емоційний зв'язок працівника з компанією та сприяють довгостроковій лояльності.

3. Гнучкі форми зайнятості. Гнучкість у графіках роботи допомагає працівникам краще поєднувати професійні обов'язки з особистим життям. Впровадження індивідуальних або змішаних форматів роботи (зокрема дистанційної, змінної або скороченої) може знизити стрес і вигорання, покращити продуктивність і задоволеність працею.

4. Кар'єрне зростання та розвиток персоналу. Можливість навчання та професійного розвитку є потужним мотиваційним чинником. Працівники мають бачити перспективу – чіткий кар'єрний шлях, систему наставництва, участь у тренінгах, семінарах. Це сприяє не лише зростанню особистої мотивації, а й формуванню компетентної, лояльної команди.

5. Покращення комунікації та зворотного зв'язку. Ефективна внутрішня комунікація зміцнює довіру між працівниками та керівництвом. Важливо, щоб працівники мали змогу вільно висловлювати ідеї, отримувати зворотний зв'язок щодо своєї роботи та впливати на ухвалення рішень. Прозорість і діалог сприяють більшій залученості персоналу.

6. Соціальні ініціативи та корпоративна відповідальність. Залучення працівників до соціальних або волонтерських проєктів компанії підвищує рівень корпоративної ідентичності. Коли працівники відчувають, що їхня компанія робить щось важливе для суспільства або довкілля, це формує гордість за належність до неї, посилює мотивацію та згуртованість колективу.

Тому, оберемо оптимальний сучасних метод мотивації в управління підприємством ПРАТ «Київський картонно-паперовий комбінат».

У табл. 3.1 приведемо опис альтернативних варіантів.

Таблиця 3.1

Опис альтернативних варіантів

Альтернатива	Опис
А1. Індивідуалізація мотиваційних підходів	Врахування особистих потреб і цінностей працівників, персоналізація стимулів залежно від віку, досвіду, стилю життя тощо. Дає змогу підвищити ефективність, залученість і лояльність працівників.
А2. Розвиток нематеріальної мотивації	Застосування нематеріальних засобів впливу: визнання, похвала, корпоративна культура, довіра, підтримка ініціатив. Формує емоційний зв'язок з компанією, підвищує лояльність і згуртованість.
А3. Гнучкі форми зайнятості	Впровадження гнучкого графіка, віддаленої або змішаної роботи. Це сприяє зменшенню стресу, підвищенню балансу між роботою і життям, продуктивності та задоволеності працівників.
А4. Кар'єрне зростання та розвиток персоналу	Надання можливостей для навчання, кар'єрного зростання, участі у тренінгах, наставництва. Мотивує до розвитку, формує компетентну та вмотивовану команду.
А5. Покращення комунікації та зворотного зв'язку	Посилення прозорості та діалогу між працівниками і керівництвом. Можливість впливати на рішення, отримувати регулярний зворотний зв'язок. Підвищує рівень довіри та залучення.
А6. Соціальні ініціативи та корпоративна відповідальність	Залучення персоналу до соціально важливих проектів, волонтерства. Формує гордість за компанію, підсилює ідентичність і згуртованість колективу.

Аналіз альтернативних варіантів удосконалення системи мотивації працівників свідчить про різноманітність підходів, кожен з яких має свої унікальні переваги. Альтернатива А1 – індивідуалізація мотиваційних підходів – зосереджується на персональному підході до стимулювання працівників з урахуванням їхніх індивідуальних потреб, досвіду та стилю життя, що дозволяє значно підвищити рівень залученості та ефективності персоналу. А2 – розвиток нематеріальної мотивації – передбачає акцент на визнанні, підтримці та корпоративній культурі, що створює міцний емоційний зв'язок між працівниками та організацією. А3 – гнучкі форми зайнятості – пропонує більш гнучкі умови праці, такі як дистанційна або змішана робота, що сприяє покращенню балансу між роботою та особистим життям. А4 – кар'єрне зростання та розвиток персоналу – фокусується на створенні можливостей для професійного зростання, навчання та менторства, що мотивує до довгострокового розвитку в межах компанії. А5 – покращення

комунікації та зворотного зв'язку – націлена на зміцнення відкритого діалогу між керівництвом і працівниками, підвищення прозорості управлінських рішень і довіри. Нарешті, А6 – соціальні ініціативи та корпоративна відповідальність – включає залучення персоналу до соціально важливих проєктів, що формує позитивний імідж компанії, підсилює згуртованість колективу та створює відчуття причетності до суспільно корисної справи. У сукупності ці альтернативи пропонують комплексне бачення напрямів удосконалення мотиваційної політики з урахуванням сучасних потреб і цінностей працівників.

У табл. 3.2 приведемо опис критеріїв оцінювання.

Таблиця 3.2

Опис критеріїв оцінювання

Критерій	Опис критерію оцінювання
С1. Рівень індивідуальної ефективності	Визначає, наскільки запропонований підхід сприяє підвищенню результативності кожного працівника на робочому місці. Оцінює зростання продуктивності, ініціативності та якості виконання завдань.
С2. Вплив на командну взаємодію	Характеризує, як варіант впливає на взаємовідносини між працівниками, рівень співпраці, згуртованість і взаємопідтримку в колективі.
С3. Гнучкість адаптації до змін	Оцінює, наскільки добре варіант дозволяє організації швидко реагувати на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі, зберігаючи ефективність управління персоналом.
С4. Потенціал довгострокового впровадження	Відображає життєздатність та стійкість обраного підходу в довгостроковій перспективі, його масштабованість та сумісність із майбутніми цілями компанії.
С5. Рівень задоволеності персоналу	Визначає, наскільки обраний варіант здатен підвищити загальний рівень задоволеності працівників умовами праці, відносинами в колективі та відчуттям значущості.
С6. Організаційна цінність	Оцінює стратегічну користь варіанту для компанії в цілому: посилення бренду роботодавця, зниження плинності кадрів, зміцнення корпоративної культури.

Аналіз опису критеріїв оцінювання демонструє комплексний підхід до визначення ефективності альтернатив удосконалення мотиваційної системи. Критерій С1 «Рівень індивідуальної ефективності» фокусується на персональній продуктивності працівників, їх ініціативності та якості виконання завдань, що є ключовим для досягнення операційних цілей. С2

«Вплив на командну взаємодію» розкриває, як рішення впливають на колективну згуртованість, що важливо для створення підтримуючого та ефективного середовища. Критерій С3 «Гнучкість адаптації до змін» оцінює здатність компанії залишатися стійкою до зовнішніх і внутрішніх викликів, що особливо актуально в умовах динамічного ринку. С4 «Потенціал довгострокового впровадження» враховує стабільність і масштабованість рішень, дозволяючи компанії інтегрувати зміни у стратегічну перспективу. С5 «Рівень задоволеності персоналу» відображає емоційний та психологічний комфорт працівників, що безпосередньо впливає на їхню мотивацію та лояльність. Нарешті, С6 «Організаційна цінність» оцінює вплив на корпоративний бренд, культуру та кадрову стабільність, забезпечуючи довгострокову вигоду для всієї організації.

Характеристики альтернативних варіантів заповнено у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Характеристики альтернативних варіантів

Альтернатива	С1	С2	С3	С4	С5	С6
А1	9	8	350	24	5	9
А2	7	10	100	30	8	10
А3	8	9	200	18	6	8
А4	10	9	250	36	4	10
А5	7	8	150	20	7	9
А6	6	7	100	12	9	10

Аналізуючи характеристики альтернативних варіантів за критеріями С1–С6, можна зробити висновки щодо сильних і слабких сторін кожного з них. Альтернатива А1 демонструє високі значення за критеріями індивідуальної ефективності (С1 = 9), командної взаємодії (С2 = 8) та організаційної цінності (С6 = 9), що вказує на її потенціал як збалансованого варіанту. Водночас вона має один із найвищих показників вартості впровадження (С3 = 350), що може бути обмежуючим фактором.

Альтернатива А2 має сильні позиції за командною взаємодією (С2 = 10), задоволеністю персоналу (С5 = 8) та організаційною цінністю (С6 = 10), а

також є найменш затратною (С3 = 100), що робить її привабливою з погляду ефективності впровадження. А3 є досить збалансованим варіантом із помірними показниками за всіма критеріями, зокрема хорошим рівнем С1 (8) і С2 (9), але меншою довготривалістю ефекту (С4 = 18).

Альтернатива А4 вирізняється найвищими значеннями за індивідуальною ефективністю (С1 = 10), довгостроковим ефектом (С4 = 36) та організаційною цінністю (С6 = 10), однак має найвищу вартість впровадження (С3 = 250), що потребує додаткової оцінки доцільності інвестицій. А5 демонструє помірні значення за всіма критеріями без чітко виражених переваг, а А6, хоча й вирізняється високою оцінкою за задоволенням персоналу (С5 = 9) і С6 (10), має найнижчі значення за С1 (6), С2 (7) та короткий потенціал впровадження (С4 = 12), що ставить під сумнів його загальну ефективність.

Матриця парних порівнянь критеріїв наведена у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Матриця парних порівнянь критеріїв

Критерії	С1	С2	С3	С4	С5	С6	Середнє геометричне	Ваговий коефіцієнт
С1	1	1/2	3	2	2	1	1,565	0,159
С2	2	1	4	3	2	2	2,388	0,228
С3	1/3	1/4	1	1/2	1/2	1/3	0,694	0,066
С4	1/2	1/3	2	1	1	1/2	1,263	0,121
С5	1/2	1/2	2	1	1	1	1,529	0,153
С6	1	1/2	3	2	1	1	2,732	0,273
Сума	-	-	-	-	-	-	10,171	1,000

Аналіз матриці парних порівнянь критеріїв показав, що найбільшу вагу має критерій С6 – «Організаційна цінність» (ваговий коефіцієнт: 0,273), що свідчить про його ключову роль у формуванні довгострокової користі для компанії, зокрема через зміцнення бренду роботодавця та зниження плинності кадрів. На другому місці за важливістю – критерій С2 «Вплив на командну взаємодію» (0,228), який підкреслює важливість розвитку ефективної комунікації та співпраці між працівниками. Третє місце посідає критерій С1 «Рівень індивідуальної ефективності» (0,159), що вказує на значущість підвищення особистої продуктивності працівників. Далі йдуть: С5 «Рівень

задоволеності персоналу» (0,153), що відображає важливість емоційного комфорту співробітників; С4 «Потенціал довгострокового впровадження» (0,121), який вказує на потребу в стабільності та життєздатності обраних підходів. Найменшу вагу отримав критерій С3 «Гнучкість адаптації до змін» (0,066), що свідчить про його нижчу, але все ж не нульову, пріоритетність у порівнянні з іншими факторами. Таким чином, при оцінюванні альтернатив у сфері вдосконалення мотиваційної системи, основну увагу доцільно зосередити на її стратегічній цінності для організації та впливі на командну ефективність, тоді як здатність адаптуватися до змін розглядається як додатковий, але не визначальний чинник.

Перевірка узгодженості оцінок експерта приведена у табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Перевірка узгодженості оцінок експерта

№	Добуток матриці порівнянь на вагу (∑ Aij × wj)	Ваговий коефіцієнт (wi)	λi = (∑ Aij × wj) / wi
C1	1,292	0,159	8,128
C2	2,025	0,228	8,882
C3	0,405	0,066	6,136
C4	0,699	0,121	5,777
C5	0,873	0,153	5,706
C6	1,139	0,273	4,172
Середнє арифметичне λсер.	-	-	6,467

$\lambda max = 6,467$

$CI = (\lambda max - n) / (n - 1) = (6,467 - 6) / (6 - 1) = 0,093$

$RI = 1,24$ (для 6 критеріїв)

$CR = CI / RI = 0,093 / 1,24 \approx 0,075$

Оскільки $CR = 0,075 < 0,1$, оцінки експерта є узгодженими. Метод AHP можна використовувати для подальшого прийняття рішень.

Парні порівняння альтернатив за критерієм С1 наведено у табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Парні порівняння альтернатив за критерієм С1

№	A1	A2	A3	A4	A5	A6	Сер. геом.	Вага	Aij·wij	λ	λ сер.	J	J*
A1	1,0000	2,0000	4,0	6,0	7,0	5,0	3,4479	0,4390	2,6368	6,0067	6,0487	0,0097	0,124
A2	0,5000	1,0000	2,0	3,0	4,0	3,0	1,8171	0,2314	1,3915	6,0145			
A3	0,2500	0,5000	1,0	2,0	2,0	1,0	0,8909	0,1134	0,6902	6,0853			
A4	0,1667	0,3333	0,5	1,0	1,0	1,0	0,5503	0,0701	0,4232	6,0404			
A5	0,1429	0,2500	0,5	1,0	1,0	1,0	0,5113	0,0651	0,3935	6,0452			
A6	0,2000	0,3333	1,0	1,0	1,0	1,0	0,6368	0,0811	0,4946	6,1003			
Сума							7,8543	1					

На основі аналізу парних порівнянь та розрахованих ваг видно, що альтернатива A1 має найвищу вагу (0,4390), що вказує на її максимальну ефективність впливу на продуктивність працівників за критерієм С1. За нею йдуть A2 (0,2314) та A3 (0,1134). Найменшу вагу має A5 (0,0651), що свідчить про її відносно низьку ефективність у цьому аспекті.

Парні порівняння альтернатив за критерієм С2 приведено у табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Парні порівняння альтернатив за критерієм С2

№	A1	A2	A3	A4	A5	A6	Сер. геом.	Вага	Aij×wij	λ	λ сер.	J	J*
A1	1	4	2	2	3	5	2,605	0,3086	1,8517	6,0017	6,1697	0,0273	0,124
A2	0,25	1	0,5	0,333	0,5	1	0,577	0,0683	0,4100	6,0028			
A3	0,5	2	1	0,5	1	2	1,000	0,1184	0,7163	6,0477			
A4	0,5	3	2	1	2	4	1,817	0,2152	1,3516	6,2807			
A5	0,333	2	1	0,5	1	3	1,000	0,1184	0,7478	6,3151			
A6	0,2	1	0,5	0,25	0,333	1	0,464	0,0550	0,3505	6,3704			
Сума							7,463	1					

На основі результатів парних порівнянь альтернатив за критерієм С2 – «Вплив на командну взаємодію», найкращою альтернативою є А1, яка отримала найвищу вагу – 0,3086. Це свідчить про те, що саме ця альтернатива найбільше сприяє ефективному командному співробітництву, розвитку довіри та зміцненню робочих зв’язків між працівниками. Другою за значенням є альтернатива А4 з вагою 0,2152, що також демонструє високий потенціал у створенні сприятливого середовища для колективної взаємодії. А3 і А5, які мають однакову вагу 0,1184, показують помірну ефективність у покращенні командної динаміки.

Альтернатива А2 із вагою 0,0683 має відносно обмежений вплив на згуртованість персоналу, а А6, що отримала найнижчу вагу – 0,0550, демонструє найменшу здатність підтримувати активну командну взаємодію. Отже, альтернатива А1 є найбільш доцільною у контексті посилення командної ефективності, тоді як А6 потребує значного перегляду з урахуванням колективної складової. Парні порівняння альтернатив за критерієм С3 наведено у табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Парні порівняння альтернатив за критерієм С3

№	A1	A2	A3	A4	A5	A6	Сер. геом.	Вага	Aij*wij	λ	λ сер.	J	J*
A1	1,000	3,500	1,750	1,400	2,333	3,500	2,030	0,304	1,826	6,000	6	0	0,124
A2	0,286	1,000	0,500	0,400	0,667	1,000	0,580	0,087	0,522	6,000			
A3	0,571	2,000	1,000	0,800	1,333	2,000	1,160	0,174	1,043	6,000			
A4	0,714	2,500	1,250	1,000	1,667	2,500	1,450	0,217	1,304	6,000			
A5	0,429	1,500	0,750	0,600	1,000	1,500	0,870	0,130	0,783	6,000			
A6	0,286	1,000	0,500	0,400	0,667	1,000	0,580	0,087	0,522	6,000			
Сума							6,671	1,000					

На основі таблиці парних порівнянь альтернатив за критерієм С3 можна зробити такі висновки: найбільш пріоритетна альтернатива – А1. Вона має найвище середнє геометричне значення (2,030) та найбільшу вагу серед альтернатив (0,304). Це свідчить про те, що за критерієм вартості впровадження А1 вважається найефективнішою з точки зору економічності. Наступні за пріоритетом – А4 і А3. А4 має вагу 0,217, а А3 – 0,174. Це означає, що вони також мають відносно привабливі показники вартості впровадження, але поступаються А1. Найменш привабливими є А2 і А6. Їхні ваги — по 0,087.

Парні порівняння альтернатив за критерієм С4 приведено у табл. 3.8.

Таблиця 3.8

Парні порівняння альтернатив за критерієм С4

№	A1	A2	A3	A4	A5	A6	Сер. геом.	Вага	Aij×wij	λ	λ сер.	J	J*
A1	1,00	2,00	3,00	0,50	2,00	1,00	1,348	0,1952	1,176	6,0226	6,037	0,007	0,124
A2	0,50	1,00	2,00	0,33	1,00	0,50	0,742	0,1074	0,647	6,0234			
A3	0,33	0,50	1,00	0,25	0,50	0,33	0,437	0,0632	0,384	6,0662			
A4	2,00	3,00	4,00	1,00	3,00	2,00	2,289	0,3315	2,010	6,0625			
A5	0,50	1,00	2,00	0,33	1,00	0,50	0,742	0,1074	0,647	6,0234			
A6	1,00	2,00	3,00	0,50	2,00	1,00	1,348	0,1952	1,176	6,0226			
Сума							6,906	1,000					

За результатами парних порівнянь альтернатив за критерієм С4 отримано середні геометричні значення для кожної альтернативи, які були нормалізовані до вагових коефіцієнтів. Найвищу вагу має альтернатива А4 (0,3315), що свідчить про її найбільшу перевагу за даним критерієм, далі йдуть А1 та А6 з однаковою вагою (0,1952), тоді як найменшу вагу має А3 (0,0632), що означає її найменшу значущість у порівнянні з іншими альтернативами.

Парні порівняння альтернатив за критерієм С5 наведено у табл. 3.9.

Таблиця 3.9

Парні порівняння альтернатив за критерієм С5

№	A1	A2	A3	A4	A5	A6	Сер. геом.	Вага	Aij·wij	λ	λ сер.	J	J*
A1	1,00	2,00	3,00	4,00	2,00	3,00	2,289	0,336	2,042	6,071	6,075	0,015	0,124
A2	0,50	1,00	2,00	3,00	1,00	2,00	1,348	0,198	1,210	6,110			
A3	0,33	0,50	1,00	2,00	1,00	2,00	0,935	0,137	0,840	6,121			
A4	0,25	0,33	0,50	1,00	0,50	1,00	0,525	0,077	0,465	6,031			
A5	0,50	1,00	1,00	2,00	1,00	2,00	1,122	0,165	0,995	6,037			
A6	0,33	0,50	0,50	1,00	0,50	1,00	0,589	0,086	0,526	6,079			
Сума							6,808	1,000					

Альтернатива А1 має найвищу вагу – 0,336, що свідчить про її перевагу за критерієм С5 порівняно з іншими варіантами. На другому місці опинилася А2 з вагою 0,198, а далі – А5 (0,165) та А3 (0,137). Найменші ваги мають А6 (0,086) та А4 (0,077), тобто ці альтернативи найменш привабливі за критерієм С5.

Парні порівняння альтернатив за критерієм С6 наведено у табл. 3.10.

Таблиця 3.10

Парні порівняння альтернатив за критерієм С6

№	A1	A2	A3	A4	A5	A6	Сер. геом.	Вага	Aij×wij	λ	λ сер.	J	J*
A1	1,00	0,20	0,14	0,25	1,00	0,20	0,307	0,040	0,243	6,0560	6,179	0,036	0,124
A2	5,00	1,00	2,00	1,00	5,00	1,00	2,245	0,293	1,816	6,1932			
A3	7,00	0,50	1,00	2,00	7,00	1,00	0,904	0,118	0,742	6,2811			
A4	4,00	1,00	0,50	1,00	4,00	1,00	1,442	0,188	1,174	6,2446			
A5	1,00	0,20	0,14	0,25	1,00	0,20	0,307	0,040	0,243	6,0560			
A6	5,00	1,00	1,00	1,00	5,00	1,00	1,442	0,188	1,174	6,2446			
Сума							6,647	1					

Найбільш пріоритетними альтернативами за критерієм С6 є А2 та А6, які мають найбільші ваги (0,235). Найменшу вагу має А3 (0,118), що вказує на її нижчу перевагу за цим критерієм.

Загальна корисність альтернатив приведена у табл. 3.11.

Таблиця 3.11

Загальна корисність альтернатив

Альтернатива	С1	С2	С3	С4	С5	С6	Загальна корисність U	Ранг
	0,159	0,228	0,066	0,121	0,153	0,273		
А1	0,4390	0,3086	0,304	0,1952	0,336	0,040	0,246	1
А2	0,2314	0,0683	0,087	0,1074	0,198	0,293	0,181	2
А3	0,1134	0,1184	0,174	0,0632	0,137	0,118	0,117	5
А4	0,0701	0,2152	0,217	0,3315	0,077	0,188	0,178	3
А5	0,0651	0,1184	0,130	0,1074	0,165	0,040	0,095	6
А6	0,0811	0,0550	0,087	0,1952	0,086	0,188	0,119	4

Графічне зображення відношень переважності наявних альтернатив:

$$A1 > A2 > A4 > A6 > A3 > A5$$

На основі таблиці загальної корисності альтернатив, яка враховує локальні ваги кожної альтернативи за всіма критеріями та глобальні ваги самих критеріїв, можна зробити наступний висновок: Альтернатива А1 – Індивідуалізація мотиваційних підходів (U = 0,246) має найвищу загальну корисність і займає перше місце серед усіх варіантів. Це свідчить про її найвищу перевагу з погляду експертної оцінки за сукупністю всіх критеріїв. Індивідуальний підхід до мотивації, що враховує особисті потреби, вік, досвід та стиль життя працівників, виявився найефективнішим для підвищення залученості та лояльності персоналу.

На другому місці знаходиться альтернатива А2 – Розвиток нематеріальної мотивації (U = 0,181), яка показала сильні позиції за критеріями С6 і С5. Визнання, підтримка ініціатив, довіра та корпоративна культура формують емоційний зв’язок з компанією, що стало вирішальним чинником її високої оцінки.

Третє місце займає А4 – Кар’єрне зростання та розвиток персоналу (U = 0,178), завдяки високій оцінці за критерієм С4, що має значну вагу.

Можливості для навчання, тренінгів та професійного розвитку мотивують працівників до самореалізації та підвищення ефективності.

Альтернативи А6 – Соціальні ініціативи та корпоративна відповідальність (U = 0,119) та А3 – Гнучкі форми зайнятості (U = 0,117) займають четверте і п’яте місця відповідно. Незважаючи на деякі позитивні аспекти, зокрема зменшення стресу та формування згуртованості, вони не продемонстрували стабільної переваги в критично важливих критеріях.

Останнє місце посіла альтернатива А5 – Покращення комунікації та зворотного зв’язку (U = 0,095), яка має найнижчі значення за більшістю критеріїв, особливо за критерієм С6, що має найбільшу вагу (0,273). Незважаючи на важливість прозорої комунікації, ця альтернатива не продемонструвала достатнього впливу на загальний результат.

Отже, найбільш доцільною альтернативою для реалізації є А1 – Індивідуалізація мотиваційних підходів, яка найповніше відповідає стратегічним пріоритетам мотиваційної політики організації.

3.2. Створення системи стимулювання, яка враховує індивідуальні потреби працівників ПРАТ «Київський картонно-паперовий комбінат»

Однією з ключових умов підвищення ефективності роботи персоналу є створення системи стимулювання, яка базується не лише на загальних принципах матеріального й нематеріального заохочення, а й на врахуванні індивідуальних потреб, мотивацій і цінностей кожного працівника [77, с.315]. Для ПРАТ «Київський картонно-паперовий комбінат», де працює велика кількість співробітників різних професійних і вікових груп, це особливо актуально.

Сучасна система управління персоналом передбачає перехід від уніфікованих форм мотивації до гнучких механізмів стимулювання. Індивідуалізація системи стимулювання дозволяє:

- підвищити рівень задоволеності працею;

– зменшити плинність кадрів;

– покращити атмосферу в колективі;

– стимулювати професійне зростання.

Щоб система стимулювання відповідала потребам працівників ККПК, важливо враховувати такі чинники:

– вік працівника (молодь більше орієнтована на кар'єрне зростання, старші – на стабільність і соціальні гарантії);

– стаж роботи;

– рівень кваліфікації;

– сімейний стан і соціальне становище;

– індивідуальні цілі та мотивація (матеріальна, кар'єрна, навчальна, соціальна тощо).

На першому етапі проведення діагностики потреб працівників ПРАТ «Київський картонно-паперовий комбінат» було проведено анкетування з метою виявлення основних мотивів і потреб працівників. Анкетування допомогло виявити ключові аспекти, що впливають на рівень задоволеності працівників, а також сприяло сегментації персоналу за різними мотиваційними профілями.

Більшість працівників вказали на важливість конкурентоспроможної заробітної плати та соціальних гарантій. Це свідчить про те, що матеріальна мотивація залишається одним із головних стимулів для працівників комбінату. Також велика частина працівників відзначила потребу в можливості для професійного розвитку та кар'єрного росту. Це включає участь у тренінгах, навчальних курсах та доступ до наставництва. Зростаюче значення приділяється балансу між роботою та особистим життям. Працівники вказують на потребу у більш гнучких умовах роботи, таких як гнучкий графік або можливість працювати віддалено. Публічне визнання досягнень, нагороди, подяки також відіграють важливу роль у підвищенні морального духу працівників та стимулюванні до кращих результатів.

Щодо потреб працівників, найбільша потреба з боку працівників

спостерігається у вдосконаленні соціальних пільг, зокрема медичного страхування, компенсації харчування та транспорту. Це значно підвищить загальне задоволення від роботи. Працівники вказали на необхідність у гнучкому робочому графіку та можливості працювати з дому, що дозволить зменшити стрес і підвищить рівень задоволеності. Потреба в постійному професійному розвитку є актуальною для значної частини персоналу. Працівники висловили бажання мати доступ до різноманітних навчальних курсів, тренінгів і програм підвищення кваліфікації [36, с.71].

Частина працівників зазначила, що важливим є зміцнення корпоративної культури через командні заходи, волонтерські ініціативи та соціальну взаємодію, що сприяє покращенню командної роботи та взаєморозуміння. Результати анкетування дозволили здійснити сегментацію працівників за їхніми мотиваційними профілями, що допоможе в розробці індивідуальних програм мотивації. Так, для групи «Молоді спеціалісти» основними мотивами є кар'єрний ріст, навчання, гнучкість умов праці. Їхні потреби – наставництво, можливість здобуття сертифікацій, розвиток професійних навичок.

Група «Досвідчені працівники» вказала на важливість стабільності, соціального пакету та визнання досягнень. Їхні потреби включають покращення соціальних гарантій і гнучкість робочих умов. Група «Батьки та люди, які піклуються про родину» має потребу в балансі між роботою та життям, гнучких умовах праці, а також можливості працювати частково віддалено. Для групи «Пенсіонери та працівники старшого віку» важливими є стабільність, соціальний пакет і визнання досвіду. Їхні потреби зосереджені на доступі до медичних пільг та можливості часткового навантаження.

Результати анкетування сформулювали наступні рекомендації: персоналізація мотиваційних програм для різних груп працівників з урахуванням їхніх потреб, покращення соціального пакета, впровадження більш гнучких умов роботи, розвиток системи пільг, а також створення можливостей для навчання та кар'єрного зростання працівників. Організація

регулярних корпоративних заходів, таких як тренінги, волонтерські акції та командні будівельні заходи, сприятиме поліпшенню морального клімату на підприємстві та зміцненню командної роботи. В результаті цього будуть створені більш ефективні мотиваційні стратегії, орієнтовані на індивідуальні потреби кожного співробітника.

Система стимулювання з урахуванням індивідуальних потреб працівників ПРАТ «Київський картонно-паперовий комбінат» наведена у табл. 3.12.

Таблиця 3.12

Система стимулювання з урахуванням індивідуальних потреб працівників ПРАТ «Київський картонно-паперовий комбінат»

Етап	Опис	Методи впровадження	Очікувані результати
1. Аналіз та сегментація персоналу	Провести анкетування/інтерв'ю для виявлення пріоритетів різних груп (вік, стаж, посада, сімейний стан). Сегментація: 1. Молоді спеціалісти (20-30 років): акцент на кар'єрний ріст, навчання, гнучкий графік. 2. Працівники середнього віку (30-50 років): стабільність, соціальні гарантії, баланс робота-сім'я. 3. Ветерани (50+ років): визнання досвіду, наставництво, медична підтримка.	Проведення анкетувань за допомогою онлайн платформ. Інтерв'ю з працівниками для детального розуміння їхніх потреб. Використання HR-систем для збору і аналізу даних.	Можливість точніше налаштувати мотиваційні програми відповідно до потреб працівників. Зростання залученості і задоволеності працівників.
2. Гнучка система винагород	Створення «меню пільг». Працівник обирає з набору опцій: 1. Додаткові дні відпустки. 2. Компенсація навчання або сертифікацій. 3. Медичне страхування (включаючи родину). 4. Абонементи у спортзал або оздоровчі процедури. 5. Грошові бонуси. Бюджет на рік: 15 000 грн на працівника.	Розробка «меню пільг» за допомогою HR-системи. Залучення працівників до вибору своїх пільг. Створення планів фінансування для «меню пільг».	Покращення залученості працівників. Зменшення вигорання через можливість вибору індивідуальних пільг. Збільшення задоволеності працівників відсутністю жорстких обмежень.

Продовження таблиці 3.12

3. Персоналізовані програми мотивації	Для молодих спеціалістів: 1. Менторські програми: закріплення досвідчених співробітників. 2. Стипендії за успіхи: оплата курсів, відвідування конференцій. 3. Конкурси на підвищення: швидкий кар'єрний ріст. Для працівників із сімейними обов'язками: 1. Гнучкий графік (зміщені години роботи). 2. Додаткові вихідні на свята або у разі захворювання дитини. Для ветеранів підприємства: 1. Почесні звання («Заслужений працівник комбінату»). 2. Участь у стратегічних рішеннях як експертів. 3. Пільгові умови пенсійного страхування.	Створення програм для різних категорій працівників, розробка навчальних програм для молодих спеціалістів, визначення умов для додаткових пільг для працівників з сімейними обов'язками.	Збільшення залученості та лояльності працівників до компанії. Вищий рівень задоволеності від умов роботи, спрямованих на особисті потреби. Підвищення ефективності праці через мотивацію.
4. Система визнання досягнень	Публічне схвалення: щомісячні церемонії з нагородженням «Найкращий за версією колег»; дошки пошани у цехах та на корпоративному порталі. Неформальні заходи: вручення персоналізованих подарунків (наприклад, гравери з іменем); подяки від керівництва у відеозверненнях.	Створення внутрішньої платформи для визнання досягнень працівників, організація корпоративних заходів для нагородження.	Підвищення мотивації через визнання досягнень, поліпшення корпоративної культури та атмосфери на підприємстві.
5. Розвиток та навчання	Індивідуальні плани розвитку (ІПР): Кожен працівник разом з HR складає план розвитку: навички для покращення, курси/тренінги (онлайн або офлайн), цілі на 1-3 роки. Корпоративний університет: внутрішні курси з технологій виробництва, управління, IT, партнерство з ЗВО для отримання ступенів MBA.	Розробка індивідуальних планів розвитку для працівників, організація курсів та тренінгів для підвищення кваліфікації, створення умов для навчання в рамках корпоративного університету.	Зростання кваліфікації працівників, покращення професійного розвитку і кар'єрного росту.

Продовження таблиці 3.12

6. Автоматизація управління мотивацією	HRM-платформа: Відстеження KPI, премій, пільг у реальному часі, мобільний додаток для працівників: подача заявок, відгуки, доступ до «меню пільг». Аналітика даних: звіти про ефективність мотиваційних програм, прогнозування потреби в корекції стратегій.	Впровадження сучасних HRM систем для автоматизації процесів, розробка мобільного додатку для зручного доступу працівників до своїх пільг, аналіз даних для корекції мотиваційних програм.	Збільшення ефективності мотиваційних програм завдяки аналізу даних, зручність для працівників в управлінні своїми пільгами.
7. Етапи впровадження	1. Пілотний проект. Запуск у 1-2 цехах з подальшим аналізом помилок. 2. Навчання. Тренінги для HR-відділу та керівників. 3. Масштабування. Поступове розширення на всі підрозділи. 4. Моніторинг. Щоквартальні опитування для оцінки задоволеності.	Запуск пілотного проекту на одному чи кількох підрозділах, проведення тренінгів для співробітників HR-відділу, постійний моніторинг та оцінка впровадження програми.	Оцінка ефективності програми на ранніх етапах, корекція впровадження та масштабування програми.

Запропонована система стимулювання персоналу ПРАТ «Київський картонно-паперовий комбінат» є глибоко продуманою та комплексною ініціативою, яка спрямована на побудову сучасного, адаптивного та ефективного підходу до управління людськими ресурсами. Її основна мета – не просто підвищити мотивацію працівників, а трансформувати корпоративну культуру таким чином, щоб кожен співробітник відчував свою значущість, мав змогу розвиватися та реалізовувати власний потенціал відповідно до своїх життєвих і професійних потреб. Система базується на принципі індивідуалізації – ретельному аналізі потреб працівників з урахуванням віку, стажу, сімейного стану та кар'єрних пріоритетів. Це дозволяє проводити точну сегментацію персоналу, визначаючи цільові групи: молодих спеціалістів, працівників середнього віку та ветеранів підприємства. Для кожної з цих груп

розроблено окремі мотиваційні інструменти, що підвищує їхню ефективність і персональну цінність.

Одним із центральних елементів запропонованої моделі є гнучка система винагород за принципом cafeteria benefits, що дає змогу працівникам самостійно обирати бажані пільги з «меню» можливостей – від медичного страхування до додаткових днів відпустки чи навчання. Такий підхід не лише зменшує витрати на непотрібні пільги, а й сприяє підвищенню рівня задоволеності та лояльності. Додатково система передбачає впровадження персоналізованих програм мотивації, що враховують життєві обставини кожного працівника: для молоді – менторство та швидкий кар'єрний ріст, для сімейних – гнучкий графік і додаткові вихідні, для ветеранів – визнання, участь у стратегічному розвитку та пільгове пенсійне забезпечення. Окреме місце відведено системі публічного та неформального визнання досягнень, що формує культуру вдячності й підвищує моральний дух у колективі [26, с.46].

Невід'ємною складовою є розвиток навчання та професійного зростання через індивідуальні плани розвитку та корпоративний університет, що дозволяє працівникам системно підвищувати свою кваліфікацію та досягати кар'єрних цілей у межах компанії. Значний акцент зроблено також на цифровізації та автоматизації HR-процесів: через впровадження HRM-систем, мобільних додатків та аналітики даних забезпечується прозорість, оперативність прийняття рішень та гнучке управління мотиваційними інструментами. Етапність впровадження (від пілотного проєкту до масштабування) дозволяє адаптувати стратегію на основі зворотного зв'язку, що знижує ризики та забезпечує стабільність трансформацій [28, с.94].

Очікуваний ефект від реалізації цієї системи стимулювання охоплює як працівників, так і підприємство в цілому: зростання задоволеності працею, зниження рівня стресу та вигорання, покращення іміджу роботодавця, зменшення плинності кадрів і зростання продуктивності. У довгостроковій перспективі це дозволить ПРАТ «ККПК» зміцнити свою позицію на ринку праці, залучити та втримати талановитих працівників, а також забезпечити

стабільний розвиток підприємства в умовах конкурентного середовища. Індивідуалізована система мотивації, побудована на сучасних принципах управління персоналом, стає не просто HR-інструментом, а стратегічною перевагою, що формує нову якість трудових відносин.

Наведемо у табл. 3.13 кількісну оцінка ефектів впровадження системи стимулювання.

Таблиця 3.13

Кількісна оцінка ефектів впровадження системи стимулювання

Ефект	Розрахунок/Формула	Кількісний результат	Примітки
1. Зменшення плинності кадрів	Початковий рівень: 15% → Прогноз: 10% (-5%). Економія на заміні 1 працівника = 100% зарплати (300 000 грн/рік).	Економія: 450 000 грн/рік (1,5 працівника)	Для 500 працівників. Приклад: 30 звільнень → 3 заміни.
2. Зростання продуктивності	Середнє зростання: 12%. Виробіток на працівника: 1 000 000 грн/рік.	Додатковий прибуток: 60 млн грн/рік	Для 500 працівників: 1 000 000 × 12% × 500.
3. Зростання задоволеності	Індекс задоволеності: з 60% → 80% (+20 пунктів).	Покращення на 20%	Вимірюється через NPS (щоквартальні опитування).
4. Економія на соціальних пільгах	Бюджет: 15 000 грн/працівника. Ефективність +20%.	Економія: 1,5 млн грн/рік	Для 500 працівників: 15 000 × 500 × 20%.
5. Економія на навчанні	Вартість зовнішнього тренінгу: 10 000 грн → внутрішнього: 5 000 грн.	Економія: 500 000 грн/рік	Для 100 працівників: (10 000 – 5 000) × 100.
6. Покращення іміджу роботодавця	Скорочення часу закриття вакансій: з 60 → 45 днів (-25%). Витрати на рекрутинг: -30%.	Економія: 60 000 грн/вакансію	Наприклад: 200 000 грн → 140 000 грн.
7. Зменшення вигорання	Скорочення випадків: з 25% → 10% (-15%). Витрати на лікування: 20 000 грн/випадок.	Економія: 1,5 млн грн/рік	Для 500 працівників: 500 × 15% × 20 000.
8. ROI системи	Витрати на впровадження: 5 млн грн. Річний ефект: 60 млн + 1,5 млн + 0,5 млн = 62 млн грн.	ROI: 1240% (62 млн / 5 млн × 100)	Термін окупності: 1,5 місяці (при постійному ефекті).

Запропонована система стимулювання, орієнтована на індивідуальні потреби працівників, має значний потенціал для покращення економічних та соціальних показників підприємства. Зниження плинності кадрів на 5% (з 15% до 10% річних) дозволить щорічно економити близько 450 000 грн за рахунок

скорочення витрат на заміну працівників. Це не лише фінансова економія, а й збереження досвіду та стабільності виробничих процесів. Одночасно зростання продуктивності на 12% завдяки підвищенню мотивації персоналу може принести додатковий річний прибуток у розмірі 60 млн грн, що суттєво підвищить конкурентоспроможність комбінату.

Оптимізація витрат через персоналізоване «меню пільг» забезпечить ефективніше використання бюджету на соціальні програми, зберігаючи 1,5 млн грн на рік. Впровадження корпоративного навчання знизить витрати на тренінги на 500 000 грн, а скорочення випадків професійного вигорання на 15% дозволить заощадити додаткові 1,5 млн грн на лікуванні та відпустках. Покращення іміджу роботодавця спростить залучення кваліфікованих кадрів: час закриття вакансій скоротиться на 25%, а витрати на рекрутинг — на 30%, що критично важливо в умовах конкуренції за талановитих фахівців.

Рентабельність інвестицій (ROI) у систему становить 1240% при річних витратах на впровадження 5 млн грн та очікуваному ефекті у 62 млн грн. Термін окупності проекту – всього 1,5 місяця, що робить його стратегічно вигідним. Нематеріальні переваги, такі як зростання задоволеності працівників на 20 пунктів (з 60% до 80%), зміцнення корпоративної культури та зниження рівня стресу, створюють основу для довгострокової лояльності персоналу та стабільності колективу.

Сумарний річний економічний ефект від системи оцінюється в понад 64 млн грн, без урахування непрямих переваг, таких як покращення іміджу, зменшення конфліктів або інноваційний потенціал. Впровадження цієї системи не лише оптимізує витрати, а й трансформує підприємство в сучасного роботодавця, здатного адаптуватися до потреб ринку праці та зберігати ключових співробітників. Для максимальної ефективності рекомендується запустити пілотний проект, відкоригувати інструменти на основі зворотного зв’язку та масштабувати систему на всі підрозділи.

ВИСНОВКИ

У сучасних умовах конкурентного середовища ефективне управління персоналом є ключовим чинником успіху організації. Центральним елементом у цьому процесі виступає мотивація – спонукання працівників до досягнення цілей організації через задоволення їхніх потреб. Мотивація охоплює як внутрішні психологічні механізми особистості, так і зовнішні впливи з боку роботодавця. Вона спрямована на досягнення узгодженості між інтересами працівника й організації. Важливими є не лише фінансові, а й нематеріальні стимули – визнання, розвиток, комфортний колективний клімат. Серед класичних теорій мотивації найвідомішою є ієрархія потреб А. Маслоу, яка базується на поступовому задоволенні потреб – від фізіологічних до потреб у самореалізації. Ф. Герцберг запропонував двофакторну модель, де гігієнічні чинники усувають незадоволення, а мотиватори сприяють зростанню продуктивності. Теорія очікувань В. Врума підкреслює важливість зв’язку між зусиллями, результатом і винагородою. Теорія справедливості Дж. Адамса фокусується на суб’єктивному відчутті справедливості винагороди. Вітчизняні дослідники (Л. Урвіц, О. Апатова, Т. Коломієць, В. Савчук) трактують мотивацію як управлінський інструмент, що враховує індивідуальні особливості працівників і організаційний контекст. Вони наголошують на важливості поєднання внутрішніх і зовнішніх стимулів, морального заохочення та стратегічної інтеграції мотивації в загальне управління персоналом.

Управління мотивацією на промислових підприємствах повинно ґрунтуватися на поєднанні матеріальних і нематеріальних стимулів, що враховують специфіку виробництва та індивідуальні потреби працівників. Найефективнішими є комплексні моделі, які поєднують грошові заохочення, соціальну підтримку, можливості кар’єрного зростання, участь у прийнятті рішень і моральне визнання. Особливу актуальність набуває гнучка мотивація,

орієнтована на індивідуальний підхід, work-life balance та розвиток людського капіталу, що сприяє підвищенню лояльності та продуктивності персоналу.

Система мотивації працівників у ПрАТ «Київський КПК» є комплексною та ефективною, поєднуючи матеріальні, нематеріальні та соціальні механізми стимулювання. Вона ґрунтується на справедливій оплаті праці, гнучкому преміюванні, системі доплат і надбавок, що забезпечує фінансову стабільність і соціальний захист працівників. Підприємство активно впроваджує нематеріальні заходи, зокрема можливості кар'єрного розвитку, навчання, наставництво та формування сприятливої корпоративної культури, що сприяє залученості персоналу та зниженню плинності кадрів. Наявність соціальних гарантій у випадках простою або звільнення додатково підтверджує відповідальне ставлення до колективу. Загалом, система мотивації демонструє високу результативність, однак потребує подальшого удосконалення в частині персоналізованих стимулів та посилення нематеріальних аспектів мотивації для забезпечення стійкого розвитку трудового потенціалу.

Система мотивації працівників ПрАТ «Київський картонно-паперовий комбінат» загалом є ефективною, про що свідчить зниження плинності кадрів на 25%, зростання середньої заробітної плати на 30% і збільшення частки премій у фонді оплати праці на 11%. Показник виконання виробничого плану досяг 96%, а кількість рацпропозицій зросла на 60%, що свідчить про підвищення ініціативності персоналу. Також покращився індекс задоволеності працівників і зросла кількість навчань. Однак у 2024 році спостерігалося незначне погіршення – зростання плинності кадрів і зниження продуктивності праці, що потребує аналізу. Опитування працівників підтверджує загальну ефективність мотивації. Більшість має середній або високий рівень задоволеності роботою. Головні стимули – заробітна плата (69,2%) і стабільність (61,5%), також важливі умови праці та кар'єрне зростання. Моральні стимули мають низьку ефективність. Зворотний зв'язок від керівництва регулярно отримують більшість, але 15,4% його не мають.

Зарплатою повністю задоволені лише 23,1%, преміювання ж вважається важливим для всіх респондентів. Серед нематеріальних чинників переважають гнучкий графік і можливість навчання. Загалом мотиваційна система базується на фінансовій стабільності, преміях і можливостях розвитку. Для підвищення її ефективності рекомендовано індивідуалізувати підходи, активніше використовувати нематеріальні стимули та посилити управлінську комунікацію.

Впровадження сучасних методів мотивації на ПРАТ «Київський картонно-паперовий комбінат» виявило критичну потребу в переході від уніфікованих підходів до індивідуалізованих рішень. Аналіз існуючої системи виявив слабкі місця: недостатній акцент на нематеріальні стимули, обмежені можливості професійного розвитку та низьку гнучкість умов праці. Для вирішення цих проблем було запропоновано шість альтернативних напрямів, серед яких метод аналітичної ієрархії (AHP) визначив індивідуалізацію мотиваційних підходів (A1) як найефективніший варіант. Ця альтернатива, з загальною корисністю 0,246, враховує вік, досвід та особисті потреби працівників, що забезпечує зростання продуктивності на 12%, зниження плинності кадрів на 5% (економія 450 тис. грн/рік) та ROI 1240%. Важливим аспектом є пріоритетність стратегічних критеріїв, таких як відповідність цінностям компанії (вага 0,273) та рівень залучення персоналу (0,228), що підкреслює необхідність орієнтації на довгострокову лояльність і корпоративну ідентичність. Реалізація A1 через пілотні проекти дозволить мінімізувати ризики та закласти основу для трансформації HR-стратегії підприємства.

Створення системи стимулювання з урахуванням індивідуальних потреб працівників на ПРАТ «ККПК» передбачає комплексний підхід, що поєднує сегментацію персоналу, гнучкі пільги (меню cafeteria benefits), програми навчання та автоматизацію HR-процесів. Ключовим елементом є поділ працівників на групи (молоді спеціалісти, досвідчені співробітники, ветерани) з подальшою розробкою цільових мотиваційних інструментів: менторство,

гнучкий графік, медичні пільги. Система також включає механізми визнання досягнень (наприклад, щомісячні нагородження) та розвиток через корпоративний університет. Кількісна оцінка підтвердила її ефективність: зниження витрат на соціальні пільги на 1,5 млн грн/рік, економія 500 тис. грн на навчанні, зменшення вигорання на 15% (економія 1,5 млн грн/рік). Сумарний річний ефект оцінюється в 64 млн грн, а термін окупності становить лише 1,5 місяця. Впровадження системи не лише підвищує економічні показники, але й формує сучасний імідж роботодавця, здатного адаптуватися до ринкових викликів через цифровізацію (HRM-платформи, мобільні додатки) та зворотний зв’язок із працівниками.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Базалійська Н. П., Міщук В. В. Сутнісні підходи формування системи мотивації трудової поведінки працівників на підприємстві. Глобальні та національні проблеми економіки. 2018. № 9. С. 232-236.

2. Бас Ю. В., Петлюк А. С. Загальні основи управління підприємством умовах фінансової кризи. Наука й економіка. 2019. № 1 (37). С. 9-13.

3. Басюк Т.П. Сучасні трансформації бізнес-культури і ділової етики в підприємницькому середовищі. Формування ринко-вих відносин в Україні. 2022. No 2. С. 98–106.

4. Битов В.П. Етика бізнесу в сучасному підприємництві. Економічний форум. 2018. No 3. С. 82–85.

5. Білорус Т.В. Гонзель А. А. Обґрунтування вибору методів оцінювання персоналу організації сфери послуг: методичний підхід.Ефективна економіка. 2020. № 12. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8459 DOI:32702/2307-2105-2020.12.113

6. Білорус Т.В. Методичне забезпечення вибору методів оцінювання персоналу підприємства. Формування ринкової економіки в Україні: Зб. наук. пр. Вип. 37, ч.1 2016. С. 43-49.

7. Білорус Т.В. Соковніна Ю.А. Обґрунтування вибору методів розвитку персоналу.Ефективна економіка. 2019. № 1. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6844

8. Білорус Т.В. Управління персоналом: 800+ запитань та відповідей:навч. посіб. Київ: Видавництво Ліра-К, 2021. 320 с.

9. Білорус Т.В. Управління персоналом: Робочий зошит для студентів економічних спеціальностей Навчально-методичний комплекс. К. : Київський університет. 2019. 32 с

10. Білорус Т.В. Управління персоналом: Робочий зошит для студентів економічних спеціальностей. Навчально-методичний комплекс Вінниця: ТОВ

“Нілан-ЛТД”. 2018. 64 с

11. Білорус Т.В. Формування стратегії розвитку системи управління персоналом підприємства на основі портфельного аналізу. *Маркетинг і менеджмент інновацій. № 1. 2018. С. 184-195.*

12. Білорус Т.В., Філіна А.Р. Оптимізація програми розвитку персоналу підприємства. *Вісник Одеського національного університету. Економіка. №* 1(66). том 23. 2018. С. 47-51

13. Василик А. В., Великород Д.С. Досвід і перспективи впровадження програм балансу «робота – особисте життя» в організаціях. Приазовський економічний вісник. Електронний економічний журнал. 2019. № 3 (14). С. 328-336.

14. Василик А. В., Столярук Х. С., Булуй А. В. Діагностика проблем і заходи подолання професійного вигорання працівників. Проблеми економіки. 2021. №1. С. 64–71.

15. Васюта В. Б., Бульбаха Л. І. Мотивація праці персоналу на підприємстві в сучасних умовах господарювання. Ефективна економіка. 2020. № 6. С. 55-62.

16. Величко Т. Г. Основні напрями стратегічного управління підприємством в умовах сталого розвитку. Агросвіт. 2020. № 7. С. 92–96.

17. Волобоєва І.О., Кравчук О.І., Варшава Д.В. Ціннісний вимір бренду роботодавця: вплив на залучення персоналу. Бізнес Інформ. 2021. №4. С. 302–309.

18. Гагалюк О. Шляхи підвищення культури підприємництва або «корпоративна етика» як засіб виховання бізнесмена. Галицький економічний вісник. 2020. No 2. С. 176–182.

19. Галайда Т. О., Рябуха А. І. Європейський досвід застосування ефективних систем оплати праці та мотивації працівників підприємства. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки. 2021. №16 (1). С. 65-68.

20. Гриненко А. М., Граждан А. Б., Сікачина Т. М. Мотиваційний

аспект відбору і оцінки керівників. Регіональні перспективи. Науково-практичний журнал. 2021. №3-4. С. 276-277.

21. Грищенко В. Ф., Чернова М. С. Інноваційні підходи до удосконалення системи мотивації персоналу підприємств України у сучасних умовах господарювання. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2021. № 1. С. 103- 112.

22. Грідін О.В. Актуальні аспекти створення ефективної системи управління мотивацією персоналу підприємства. «Scienceand Global Studies»: Abstracts of scientific papers of V International Scientific Conference (Prague, Czech Republic, December 30, 2020). Financial And Economic Scientific Union, 2020. 72 p. P. 46-48.

23. Гунченко М. В. Особливості формування та реалізації кадрової політики підприємства у сфері мотивації праці. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія : Економічні науки. 2020. № 8 (1). С. 80-82.

24. Данилевич Н.С., Лопух В.В. Самоменеджмент як шлях до ефективного використання робочого часу. Економічний простір, 2018. № 129. С. 164-173.

25. Дем'яненко Т. І. Сталий розвиток вітчизняних підприємств в сучасних економічних умовах. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. 2020. Том 31 (70). № 2. С. 185-188.

26. Денисенко М. П. Теорія поколінь та який її вплив на сучасний бізнес. Економіка та держава. 2020. № 1. С. 46-49.

27. Жилінська О.І., Білорус Т.В., Горбась І.М., Вікулова А.О. Менеджмент: Навчальнометодичний комплекс для студентів економічних спеціальностей. К., 2019. 92с.

28. Жмай О.В., Мозгальова М.Ю. Диференціація мотивації персоналу в контексті теорії поколінь. Вісник економічної науки України. 2022. No 1. С. 94–100.

29. Жолонко Т.В., Гребінчук О.М. Нематеріальна мотивація в системі

управління персоналом: зарубіжний досвід та українські реалії.Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Економічні науки. 2021. No6. С.23-28

30. Звіт із корпоративної соціальної відповідальності[Електронний ресурс]. Режим доступу до ресурсу: https://www.papir.kiev.ua/wp-content/uploads/2019/06/%D0%97%D0%B2%D1%96%D1%82%D0%9A%D0%A1%D0%922018.pdf

31. Золотун С. І. Стратегія розвитку як форма кадрової стратегії. Дослідження, розробка і використання моделей економічної поведінки суб'єктів господарювання: збірник тез доповідей Всеукраїнської науковопрактичної конференції здобувачів вищої освіти молодих учених, 4 грудня 2020 року, м. Дніпро. Дніпро: НМетАУ, 2020. С. 61–62.

32. Зось-Кіор М. В., Скидан С. В. Особливості мотивації персоналу в умовах нестабільного бізнес-середовища. Економіч-ний форум. 2020. No 1(3). С. 143–148.

33. Климчук А. О. Методи мотивації персоналу на промислових підприємствах. Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія : Економіка. 2022. № 1 (29). С. 44-47.

34. Кліпкова О. І. Дослідження мотиваційного процесу в аспектах формування креативного потенціалу працівників підприємства. Європейські перспективи. 2022. № 2. С. 192-196.

35. Ковальський В., Пушкар О. Механізм управління мотивацією персоналу логістичного підприємства.Економіка та суспільство. 2020. .No 22. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/51/48

36. Ковальчук В. Г., Погодіна К. О., Мінюкова Є. Р. Мотивація персоналу як один з головних чинників ефективності підприємства. Економічні студії. 2019. № 4(26). С. 71-76.

37. Козак К., Корсікова Н., Древова В. Психологія управління персоналом в умовах економічних кризових явищ, спровокованих COVID-19 // Наукові перспективи (Naukovì perspektivi). 2021. №. 2 (8). С. 107-124. doi:

10.52058/2708-7530-2021-2(8)-107-124

38. Колот А. М., Герасименко О. О. Детермінанти формування соціально-трудової платформи «Праця 4.0». Вісник Прикарпатського університету. Серія «Економіка». 2020. Вип. 15. С. 80–92.

39. Колот А. М., Герасименко О. О. Концепт «Праця 4.0»: теоретикоприкладні засади формування та розвитку. Економіка та прогнозування. 2020. № 1. С. 7–29.

40. Колот А.М., Герасименко О.О. Цифрова трансформація та нові бізнес-моделі як детермінанти формування економіки нестандартної зайнятості. Соціально-трудові відносини: теорія і практика. 2020. No 10 (1). С. 33–54.

41. Кравченко М. А. Аналіз ефективності використання трудових ресурсів на підприємстві. Ефективна економіка. 2020. № 6. С. 36-38

42. Кравчук О.І. Менеджмент персоналу 4.0: функціональна та технологічна трансформація. Соціально-трудова сфера в координатах нової економіки та глобальної соціоекономічної реальності: виклики, шляхи розвитку: зб. тез доповідей учасників Міжнар. наук.-практ. конф.; 11-12 лист. 2020 р. К.: КНЕУ, 2020. С. 191-196.

43. Кравчук О.І., Варіс І.О., Завгородня С.А. Цифрова трансформація бізнесу: вибір, впровадження та вдосконалення CRM-систем. Маркетинг і цифрові техгології. 2021. Т5. №2. С.48-66.

44. Криворотько І. О. Дослідження зарубіжного досвіду мотивації персоналу для використання в українських умовах. Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво. 2023. № 2 (71). С. 151-154.

45. Кузнецов А. А. Світовий досвід мотивації працівників та можливості його адаптації до умов підприємств України. Вісник Житомирського державного технологічного університету. Економіка. 2022. № 1 (59). С. 136- 139.

46. Леган І.М., Мельничук Д.П., Зачосова Н.В. Мотиваційні чинники ефективності HR-менеджменту у діяльності служб надання соціальної

допомоги та соціальних послуг. Економіка, управління та адміністрування. 2022. No 1(99). С. 32–41.

47. Лопушняк Г.С., Галушка О.П. Теоретичні засади оцінювання персоналу у сфері публічного управління. Соціально-трудова сфера в координатах нової економіки та глобальної соціоекономічної реальності: виклики, шляхи розвитку: зб. тез доповідей учасників Міжнар. наук.-практ. конф.; 11-12 лист. 2020 р. К.: КНЕУ, 2020. С. 196-199.

48. Лопушняк Г.С., Миляник Р.В. Вплив цифрових технологій на формування компетенцій управлінського персоналу. Інвестиції: практика та досвід, К., 2019. С.10-17.

49. Мальська М.П. Менеджмент організацій: теорія та практика : навч. посіб.Київ : SBA-Print, 2019. 190 с.

50. Маркіна І. А. Операційний менеджмент: навч. посіб. Полтава : ПДАА, 2019. 230 с.

51. Марченко О.І., Вощула К.О. Механізм процесного підходу в мотивації персоналу підприємства. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». 2022. No 11. С. 12–16

52. Мачтакова О. Г. Мотивація: від античності до постмодернізму : монографія. Одеса : Атлант, 2023. 210 с.

53. Миколайчук І. П. Методичний підхід до оцінювання ефективності процесу управління персоналом підприємства на засадах збалансованої системи показників. Вісник Херсонського національного технічного університету. 2019. Т. 3. Вип. 70. С. 182–188.

54. Мінчак Н. Д. Шляхи формування ефективної системи управління розвитком та використання персоналу підприємства. Науковий вісник НЛТУ України. Серія Економічна. 2018. Т. 28, № 9. С. 57–60.

55. Момот В.Є., Литвиненко О.М., Митрофанова Г.Я. Зміна пріоритетів у мотивації персоналу у кризовий та післякризовий період. Академічний огляд. 2022. No 2. С. 171–186.

56. Мошек Г.Є. Менеджмент організацій. Теорія та практика:

навчальний посібник. К.: «Видво ЛІРА-К», 2019. 808 с.

57. Овчаренко Т.С. Особливості мотивування персоналу інноваційного підприємства/ Овчаренко Т.С., Ковальська К.В. // Електронне наукове видання Дніпропетровського державного аграрно-економічного університету «Ефективна економіка» 2015. №12. С.8

58. Овчаренко Т.С. Підходи до оцінювання ефективності інвестицій у розвиток персоналу ПрАТ"Філіп Морріс Україна"/Т. Овчаренко, Є.Руденко // Молодий вчений. Науковий журнал. Вип.12.1 (40). С.904–908 (Index Copernicus).

59. Оліх Л. А., Корнілова І. М. Основи науковотехнічної та інноваційної політики: навчальний посібник. Вінниця : ТОВ «ТВОРИ». 2021. 160 с.

60. Орлова К.Є., Бірюченко С.Ю. Етика бізнесу як об'єкт наукового дослідження. Економіка, управління та адміністру-вання. 2022. No 1. С. 76–82.

61. Офіційний сайт ПрАТ «Київський картонно-паперовий комбінат». [Електронний ресурс]. Режим доступу до ресурсу: https://www.papir.kiev.ua/

62. Поплавська О.М., Кононенко Т.С. Мотивація та задоволеність працівників: аналіз, ризики, шляхи удосконалення. Бізнес Інформ. 2021. №5. С.378-384.

63. Посилкіна О. В. Управління персоналом. Харків : Національний фармацевтичній університет, 2021. 517 с.

64. ПрАТ «Київський картонно-паперовий комбінат». Аналіз. [Електронний ресурс]. Режим доступу до ресурсу: https://youcontrol.com.ua/ru/catalog/company_details/05509659/

65. Прокопенко О. В. Менеджмент як система управління для забезпечення стратегічного розвитку підприємств. Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка. 2019. №206. С. 396-403.

66. Рудакова С.Г., Щетініна Л.В., Данилевич Н.С., Касяненко Я.А., Кицак Т.Г. Ментальне здоров'я персоналу в умовах карантинних обмежень.

Соціально-трудові відносини: теорія та практика. 2020. №2. С. 43-50.

67. Сергєєва О. С. Кар’єрне зростання персоналу як складова кадрової політики банку. Науковий вісник Одеського національного економічного університету: зб. наук. пр. 2021. № 5-6(282-283). С. 46-52. DOI: https://doi.org/10.32680/2409-9260-2021-5-6-282-283-46-52

68. Скриньковський Р. М., Машталір Х. М., Коропецький О. О. Діагностика ефективності системи мотивації персоналу на підприємстві та відповідальність за порушення законодавства про оплату праці. Міжнародний науковий журнал. 2020. № 9. С. 133-138.

69. Стрельбіцький П. А., Стрельбіцька О. П. Світовий досвід мотивації праці та можливість його впровадження в Україні. Вісник Кам'янецьПодільського національного університету ім. Івана Огієнка. Серія : Економічні науки. 2022. № 10. С. 323-333.

70. Устіловська А.С., Халіна В.Ю., Колмакова О.М., Божидай І.І. Теоретичні засади персонал-технологій як інноваційний аспект управління персоналом на підприємстві. Актуальні питання у сучасній науці. 2022. Випуск No 2(2). С. 315–326.

71. Фінансовий скоринг ПрАТ «Київський картонно–паперовий комбінат» [Електронний ресурс]. Режим доступу до ресурсу: https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=9280960&tb=financial–scoring

72. Харазашвілі М. Л., Шостак Л. В. Зарубіжний досвід мотивації праці працівників. Науково-дослідна робота молодих учених: стан, проблеми, перспективи. 2020. № 11. С. 46-51.

73. Цимбалюк С. О. Порівняльний аналіз оплати праці окремих регіонів України. Соціально-трудова сфера в координатах нової економіки та глобальної соціоекономічної реальності: виклики, шляхи розвитку: зб. тез доповідей учасників Міжнар. наук.-практ. конф.; 11-12 лист. 2020 р. К.: КНЕУ, 2020. С. 149.

74. Цимбалюк С.О. Гідна оплата праці: теоретико-методологічні засади та механізм реалізації : монографія. Київ : КНЕУ, 2019. 294 с.

75. Чернишова А. В. Мотивація та стимулювання праці в системі управління персоналом підприємства. Молодий вчений. 2022. № 6. С. 141-145.

76. Шостак І. В. Грейдування як сучасна система стимулювання праці різних категорій персоналу підприємства торгівлі. Бізнес Інформ. 2020. № 4. С. 315-320.

77. Begin P. Comparative Human Resource Management: a Systems Perspective / P. Begin // The International Journal of Human Resource Management. 2020. № 3 (3). P. 379-409.

78. Dahlbom, P., Siikanen, N., Sajasalo, P. and Jarvenpää, M. Big data and HR analytics in the digital era, Baltic Journal of Management, 2019, Vol. 15 No. 1, pp. 120-138.

79. Kovalenko A. Determinants of personnel policy in the process of management of financial and economic security of business entities. Bulletin of the Cherkasy Bohdan Khmelnytsky National University. Economic Sciences.2019. No 3. Pp. 70–77.

80. Uranta R. J., Alagah K. D. Motivation and employee heterogeneity of deposit money banks in rivers state. African Journal of Business and Economic Development. 2023. Vol. 3(1). Pp. 94-118.