

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА**

**ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ**

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ  
ІННОВАЦІЙНОЇ ТА ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА  
на тему: «УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ  
НА ПІДПРИЄМСТВІ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ»**

**здобувача освіти за ОС «магістр»  
заочної форми навчання**

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

**МАНЖУРОВСЬКОЇ ЄВГЕНІЇ ОЛЕКСАНДРІВНИ**

**Науковий керівник:**  
к.е.н., доц.  
Герасименко Оксана Олександрівна

Рекомендовано до захисту  
на засіданні кафедри менеджменту  
інноваційної та інвестиційної діяльності,  
протокол № \_\_ від \_\_ \_\_\_\_\_ 2025 р.

В.о.завідувача кафедри:  
\_\_\_\_\_ Світлана ФІРЦОВА

**Київ – 2025**

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

*"Затверджую"*

В. о. завідувача кафедри менеджменту інноваційної та  
інвестиційної діяльності, доц. Фірсова С.Г.  
«13» вересня 2024 р.

**ЗАВДАННЯ**  
**на кваліфікаційну роботу магістра**  
**здобувача освіти за ОС «магістр» заочної форми навчання**  
**галузь знань 07 «Управління та адміністрування»**  
**спеціальність 073 «Менеджмент»**  
**освітньо-професійна програма «Менеджмент організацій і**  
**адміністрування»**  
**Манжуровської Євгенії Олександрівни**

**1. Тема роботи:** «Управління мотивацією персоналу на підприємстві харчової промисловості».

затверджена на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності 13.09.2024, протокол №2, редакційно уточнена на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності 10.04.2025, протокол №13.

**2. Строк завершення роботи:** 10.05.2025 р.

**3. Попередній захист роботи:** 23.04.2025 р.

**4. Предмет дослідження:** теоретико-методичні засади управління мотивацією персоналу.

**5. Об'єкт дослідження:** процеси управління персоналом на підприємстві харчової промисловості (на прикладі ТОВ «СТЕВІЯСАН КОРПОРЕЙШН»).

**6. Мета і завдання дослідження:** мета – критичне узагальнення теоретико-методичних засад, практичних аспектів та розроблення пропозицій щодо удосконалення управління мотивацією персоналу підприємства в сучасних умовах (на прикладі ТОВ «СТЕВІЯСАН КОРПОРЕЙШН»).

**Завдання:**

**6.1.** Розкрити сутність та значення мотивування персоналу як складової кадрової політики підприємства;

**6.2.** Здійснити узагальнення методів та інструментів управління мотивацією персоналу підприємства;

**6.3.** Навести організаційно-економічну характеристику діяльності та розкрити зміст кадрової політики підприємства;

**6.4.** Провести аналіз та здійснити оцінювання ефективності управління мотивацією персоналу на підприємстві;

**6.5.** Запропонувати напрями удосконалення управління мотивацією персоналу підприємства;

**6.6.** Обґрунтувати доцільність та ефективність запровадження тимблдингу як інструменту посилення мотивованості працівників.

### Календарний план виконання завдань

№	Зміст виконаної роботи	Строки виконання
1.	Вибір теми магістерської роботи, об'єкта і предмета дослідження	червень 2024 р.
2.	Затвердження теми магістерської роботи й наукового керівника магістерської роботи на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності	вересень 2024 р.
3.	Ознайомлення з науково-інформаційними джерелами за обраним напрямом досліджень, виявлення наукової проблематики та формування бібліографії, участь у наукових і науково-практичних конференціях, відвідування консультацій наукового керівника для підготовки до науково-дослідної практики, підготовка теоретичного та аналітичного розділів роботи	вересень-грудень 2024 р., січень-квітень 2025 р.
4.	Розробка індивідуального завдання на виконання магістерської роботи, узгодження з науковим керівником та затвердження на засіданні кафедри	лютий 2025 р.
5.	Оформлення першого теоретичного розділу магістерської роботи та подання його на розгляд науковому керівникові	лютий-березень 2025 р.
6.	Робота над другим аналітичним розділом магістерської роботи та подання його на розгляд науковому керівникові	березень-квітень 2025 р.
7.	Підготовка третього (конструктивного) розділу магістерської роботи	квітень-травень 2025 р.
8.	Консультація із приводу оформлення роботи	квітень 2025 р.
9.	Перший передзахист магістерської роботи	31 березня 2025 р.
10.	Доопрацювання та остаточне оформлення роботи з урахуванням пропозицій попереднього захисту і зауважень наукового керівника	квітень 2025 р.
11.	Другий передзахист магістерської роботи	22 квітня 2025 р.
12.	Усунення зауважень підсумкового передзахисту магістерської роботи, остаточне оформлення роботи	до ___ травня 2025 р.
13.	Подача роботи на відзив науковому керівнику	до ___ травня 2025 р.
14.	Перевірка роботи щодо текстових збігів та відсутності плагіату	___ травня 2025 р.
15.	Зовнішнє рецензування магістерської роботи	травень 2025 р.
16.	Рекомендація магістерської роботи до захисту засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності	травень 2025 р.

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ .....	9
1.1. Мотивування персоналу як складова кадрової політики підприємства: сутність і значення .....	9
1.2. Методи та інструменти управління мотивацією персоналу підприємства	17
Висновок до розділу 1.....	22
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ПРАКТИКИ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «СТЕВІЯСАН КОРПОРЕЙШН» .....	23
2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності та зміст кадрової політики підприємства.....	23
2.2. Аналіз та оцінка ефективності управління мотивацією персоналу на підприємстві.....	35
Висновки до розділу 2 .....	42
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ В ТОВ «СТЕВІЯСАН КОРПОРЕЙШН».....	43
3.1. Напрями удосконалення управління мотивацією персоналу підприємства.....	43
3.2. Обґрунтування доцільності та ефективності запровадження тимблдингу як інструменту посилення мотивованості працівників.....	49
Висновки до розділу 3 .....	58
ВИСНОВКИ.....	59
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	62
ДОДАТКИ.....	71
АНОТАЦІЯ	

## ВСТУП

*Актуальність теми.* У сучасних умовах трансформації національної економіки, глобалізації ринків і цифрових змін ключовим чинником забезпечення конкурентоспроможності підприємств слугує ефективне управління персоналом. Однією з найважливіших складових цього процесу є мотивація – складна система внутрішніх і зовнішніх стимулів, що визначають ставлення працівника до праці, рівень його залученості, продуктивності та відповідальності. Саме мотивація є тією рушійною силою, яка забезпечує досягнення стратегічних цілей підприємства через реалізацію потенціалу його працівників.

Зростаюча роль людського капіталу в управлінні підприємствами вимагає глибшого осмислення сутності, функцій і механізмів мотивації. Традиційні методи матеріального стимулювання поступово доповнюються сучасними нематеріальними інструментами, такими як визнання, кар'єрне зростання, гнучкість графіка роботи, корпоративна культура, залучення до прийняття рішень тощо. Усе це потребує системного наукового підходу до формування ефективної мотиваційної політики з урахуванням індивідуальних і професійних характеристик персоналу.

Актуальність дослідження зумовлена також стрімкими змінами у форматах організації праці, які виникли під впливом пандемії COVID-19, воєнного стану в Україні, посилення вимог до безпеки праці, а також переходу до гібридних або дистанційних форм роботи. Усе це створює додаткові виклики для керівників і HR-фахівців, змушуючи їх переглядати усталені моделі мотивації персоналу, впроваджувати нові інструменти адаптації, підтримки і стимулювання працівників.

Особлива актуальність дослідження мотивації персоналу зумовлена дефіцитом кваліфікованої робочої сили, міграційними викликами та зміною трудових орієнтацій. Ефективна система мотивації має враховувати не лише

матеріальні, а й нематеріальні стимули, сприяти психологічному добробуту, професійному розвитку та формуванню лояльності до підприємства.

Проблематика мотивації персоналу посідає вагомe місце в сучасній науковій думці, оскільки охоплює широкий спектр теоретичних підходів і прикладних механізмів стимулювання працівників. Значний внесок у формування методологічних засад мотиваційного менеджменту зробили вітчизняні вчені. Зокрема, О. І. Амоша, О. Л. Єськов та Н. Д. Дарченко [1] досліджували особливості мотивації персоналу в ринкових умовах господарювання, акцентуючи увагу на зв'язку між економічною ефективністю та соціальними аспектами мотиваційної політики. А. К. Артеменко, В. В. Антощенкова і М. С. Пономарьова [2] вивчали роль мотивації в інноваційній діяльності підприємств, пропонуючи комплексні підходи до поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів. А. М. Колот та С. О. Цимбалюк [37] розробили концептуальні засади системного підходу до управління мотивацією, зокрема в контексті сучасних викликів цифровізації та глобалізації.

Значущий внесок у формування наукової школи мотиваційного управління здійснили й науковці кафедри, серед яких Т. В. Білорус [3; 4; 5], О. О. Герасименко [16; 17; 18; 19; 48], І. М. Горбась [27], П. В. Кухта [27], І. О. Нетреба [52], Л. А. Оліх [26], А. А. Степанова [62], А. О. Полторацька (Вікулова) [27], С. Г. Фірсова [74], О. І. Жилінська [27] та М. В. Ситницький [44]. У своїх дослідженнях вони розкривають широке коло актуальних питань – від застосування сучасних інструментів мотивації персоналу та аналізу ризиків управлінських рішень до розробки компетентнісного підходу як основи ефективного розвитку кадрового потенціалу

У зарубіжній науковій літературі питання мотивації персоналу набули ґрунтовного теоретичного осмислення. Зокрема, Е. Л. Десі та Р. М. Рюан [73] у межах теорії самодетермінації акцентували увагу на важливості задоволення базових психологічних потреб як основи стійкої внутрішньої мотивації. Ф. Herzberg [75], сформулювавши двофакторну модель мотивації, виокремив

гігієнічні чинники та мотиваційні стимули як ключові елементи впливу на задоволеність працею. Актуальним є також підхід J. A. Sheppard [76], який проаналізував зміну мотиваційних очікувань персоналу в умовах постпандемійної турбулентності, зосередивши увагу на емоційній підтримці та залученні працівників. Крім того, сучасні дослідники, такі як N. M. Obodozie та I. J. Nwabufo [77], R. H. Simamora з колективом [78], M. Sihite, I. Soegiarto та M. Iimi [79], а також N. Hussain з колегами [80], досліджують вплив командної роботи, стилів лідерства, організаційної культури та задоволеності працею на загальний рівень мотивації й продуктивність працівників у глобальному середовищі. Системність і глибина підходів зазначених авторів формують міцну методологічну основу для подальших прикладних досліджень у сфері управління персоналом.

**Мета дослідження** є критичне узагальнення теоретико-методичних засад, практичних аспектів та розроблення пропозицій щодо удосконалення управління мотивацією персоналу підприємства в сучасних умовах (на прикладі ТОВ «СТЕВІЯСАН КОРПОРЕЙШН»).

Для досягнення мети було поставлено такі **завдання**:

- розкрити сутність та значення мотивування персоналу як складової кадрової політики підприємства;
- здійснити узагальнення методів та інструментів управління мотивацією персоналу підприємства;
- навести організаційно-економічну характеристику діяльності та розкрити зміст кадрової політики підприємства;
- провести аналіз та здійснити оцінювання ефективності управління мотивацією персоналу на підприємстві;
- запропонувати напрями удосконалення управління мотивацією персоналу підприємства;
- обґрунтувати доцільність та ефективність запровадження тимблдингу як інструменту посилення мотивованості працівників

**Предмет дослідження:** теоретико-методичні засади управління мотивацією персоналу.

**Об'єкт дослідження:** процеси управління персоналом на підприємстві харчової промисловості (на прикладі ТОВ «СТЕВІЯСАН КОРПОРЕЙШН»).

**Методи дослідження.** У процесі дослідження застосовано комплекс взаємодоповнюючих методів, серед яких: загальнонаукові методи аналізу, синтезу, порівняння – для теоретичного узагальнення підходів до управління мотивацією персоналу; структурно-логічний аналіз – для визначення внутрішніх взаємозв'язків між елементами мотиваційної системи; графічні методи – для наочності результатів дослідження. Основним емпіричним інструментом виступає опитування персоналу із використанням методики «Job Satisfaction Survey» (JSS), розробленої П. Спектором, яка дозволяє кількісно оцінити рівень задоволеності працею за дев'ятьма ключовими вимірами, зокрема оплатою, умовами праці, характером завдань, взаєминами з керівництвом та колегами, це забезпечує можливість глибокого аналізу ефективності існуючої мотиваційної системи на підприємстві та визначення напрямів її удосконалення.

**Інформаційною основою** в підготовці кваліфікаційної роботи магістра стали законодавчі акти України та нормативні положення, монографічні та інші наукові праці українських і зарубіжних учених, періодична наукова література, а також дані облікової звітності, аналітична та інша внутрішня документація ТОВ «СТЕВІЯСАН КОРПОРЕЙШН».

**Апробації.** Участь у VI Міжнародній науковій конференції «НАУКОВІ ВІДКРИТТЯ ТА ФУНДАМЕНТАЛЬНІ НАУКОВІ ДОСЛІДЖЕННЯ: СВІТОВИЙ ДОСВІД» 2 травня 2025 року у м. Івано-Франківськ, Україна.

Опубліковано тези у збірці конференції на тему: Тимбілдинг як інструмент посилення мотивованості працівників підприємств: актуальність в умовах воєнного стану в Україні.

URL: <https://archives.mcnd.org.ua/index.php/conference-proceeding/issue/view/02.05.2025> (додаток А).

## РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ

### **1.1. Мотивування персоналу як складова кадрової політики підприємства: сутність і значення**

У сучасних умовах управління підприємствами мотивація персоналу є одним із ключових факторів забезпечення ефективної діяльності організації. Саме через механізми мотивації підприємство може впливати на трудову поведінку працівників, їхнє ставлення до роботи, рівень залученості, ініціативності та продуктивності. Науковці, як вітчизняні, так і зарубіжні, розглядали мотивацію з різних позицій – як психологічне явище, управлінський інструмент, соціально-економічний механізм чи систему взаємодії інтересів працівника і роботодавця.

У результаті таких підходів у науковій літературі сформувалися різноманітні трактування поняття «мотивація персоналу». Деякі автори акцентують увагу на внутрішніх факторах і потребах особистості, інші – на зовнішніх умовах, що стимулюють працівника до певної діяльності. У низці досліджень мотивація розглядається як процес або система впливу, тоді як в інших – як результат або стан, що обумовлює поведінку працівника. Розмаїття підходів свідчить про складність і багатогранність цієї категорії, а також про необхідність комплексного її розуміння для формування дієвої системи управління персоналом.

В табл.1.1.1. представлено підходи до визначення мотивації персоналу різними авторами. Це дає змогу простежити спільні та відмінні риси у трактуванні поняття, виявити теоретичну основу для подальшого аналізу мотиваційних систем та практичного впровадження ефективних інструментів управління персоналом на підприємствах різного типу.

## Підходи до визначення мотивації персоналу різними авторами

№ з/п	Автор	Визначення мотивації персоналу
1.	Колот А. М., Цимбалюк С. О. [37]	Мотивація персоналу – це внутрішній механізм спонукання працівника до дій, спрямованих на досягнення особистісних і корпоративних цілей.
2.	Бондар Н. І. [12]	Мотивація – це процес спонукання працівників до трудової діяльності через створення умов, які задовольняють їхні потреби.
3.	Артеменко А. К., Антощенкова В. В. [2]	Мотивація персоналу – це система заходів, що забезпечує активізацію трудової поведінки працівників з метою досягнення цілей підприємства.
4.	Кравченко В. О., Крахмальова Н. А. [41]	Мотивація – це сукупність внутрішніх і зовнішніх чинників, що стимулюють людину до дій для задоволення потреб і досягнення цілей організації.
5.	Герцберг Ф. [75]	Мотивація – це сукупність внутрішніх рушійних сил, що спонукають людину до дій, спрямованих на досягнення конкретної мети.
6.	Шеппард Дж. А. [76]	Мотивація – це психологічний процес, який ініціює, спрямовує та підтримує цілеспрямовану поведінку працівників.
7.	Герасименко О. О. [16; 17]	Мотивація – ключовий елемент гідної праці та інструмент соціально-трудоного розвитку в умовах інноваційної моделі економіки.
8.	Ободоціє Н. М., Нвабуфо І. Дж. [77]	Мотивація – це чинник підвищення командної продуктивності та стійкості організації, заснований на міжособистісній взаємодії та співпраці.
9.	Сорока О. В. [61]	Мотивація персоналу в умовах воєнного стану – це поєднання внутрішніх ресурсів і зовнішніх стимулів, що підтримують ефективну роботу працівників у кризових умовах.
10.	Мутерко Г., Михальов Д. [51]	Мотивація – це адаптивний механізм управління персоналом в умовах нестабільності, що забезпечує залученість і продуктивність навіть за наявності зовнішніх загроз.

Аналіз різних підходів до визначення мотивації персоналу, представлений у таблиці, дає змогу зробити висновок про те, що мотивація є надзвичайно складним і багатовимірним поняттям, яке має як психологічну, так і економічну, управлінську та соціальну природу. У більшості авторських трактувань простежується спільна ідея: мотивація виступає механізмом спонукання людини до праці через внутрішні й зовнішні стимули. Проте кожен із дослідників робить акцент на тих чи інших складових цього процесу, залежно від наукової школи, досвіду, напряму дослідження чи практичної сфери.

Одні автори розглядають мотивацію як процес, що ініціює і спрямовує поведінку працівника на досягнення цілей – як особистих, так і організаційних. Інші наголошують на взаємозв'язку потреб і стимулів, підкреслюючи роль умов праці, задоволеності, справедливості винагороди та соціальної підтримки в колективі. Також окремі визначення виокремлюють мотивацію як інструмент менеджменту, за допомогою якого роботодавець впливає на продуктивність персоналу, забезпечуючи відповідність між зусиллями працівника та результатами, які очікує підприємство.

Зіставлення авторських підходів дозволяє зробити висновок, що ефективне управління мотивацією персоналу неможливе без комплексного розуміння цього поняття: воно охоплює і внутрішній стан працівника, і зовнішній управлінський вплив, і систему заохочень, і наявність умов для самореалізації. Успішна мотиваційна система має враховувати як індивідуальні особливості кожного співробітника, так і цілі підприємства, створюючи гармонійне середовище для досягнення взаємовигідних результатів.

Узагальнюючи вищевикладене, пропоную власне визначення поняття мотивації персоналу: мотивація персоналу – це цілеспрямований динамічний процес формування і підтримання внутрішніх і зовнішніх стимулів до праці, що забезпечує активну трудову поведінку працівника, спрямовану на досягнення особистих цілей у поєднанні з реалізацією стратегічних завдань підприємства.

На рис.1.1.1 представлено п'ять найвідоміших теорій мотивації.

Однією з найвідоміших і базових у класичній мотиваційній теорії є ієрархічна модель потреб, запропонована Абрахамом Маслоу. Вчений стверджував, що мотивація людини формується послідовним задоволенням її потреб, які мають чітку ієрархію. На першому рівні знаходяться фізіологічні потреби (їжа, вода, сон, безпека), без задоволення яких неможливе функціонування особистості. Далі йдуть потреби в безпеці (стабільність, захищеність), соціальні потреби (спілкування, приналежність до колективу),

потреби у повазі (самоповага, визнання, статус) і, нарешті, потреби в самореалізації (розкриття власного потенціалу, творчість, розвиток). Маслоу підкреслював, що людина прагне до задоволення потреб вищого рівня лише після того, як більш базові потреби задоволені. Ця теорія стала основою для розуміння пріоритетів працівників і використовується у практиці управління персоналом для формування багаторівневої мотиваційної системи [5].

<b>Ієрархія потреб</b> Абрахам Маслоу	<ul style="list-style-type: none"> <li>• потреби розміщені у вигляді піраміди: від фізіологічних до самореалізації.</li> </ul>
<b>Двофакторна теорія</b> Фредерік Герцберг	<ul style="list-style-type: none"> <li>• існують гігієнічні фактори (не мотивують, але важливі) та мотиваційні (спонукають до дій).</li> </ul>
<b>Теорія потреб МакКлелланда</b> Девід МакКлелланд	<ul style="list-style-type: none"> <li>• мотивація базується на потребі у досягненні, владі та причетності (соціальній взаємодії).</li> </ul>
<b>Процесна теорія очікувань</b> Віктор Врум	<ul style="list-style-type: none"> <li>• працівники мотивовані тоді, коли вірять, що їхні зусилля приведуть до бажаної винагороди.</li> </ul>
<b>Теорія справедливості</b> Джон Адамс	<ul style="list-style-type: none"> <li>• люди порівнюють свої зусилля та винагороду з іншими і прагнуть справедливості.</li> </ul>

Рис.1.1.1. П'ять найвідоміших теорій мотивації

\*Джерело: складено автором на основі [5, 10, 13]

Фредерік Герцберг запропонував двофакторну модель мотивації, яка поділяє чинники трудової діяльності на дві великі групи: гігієнічні (зовнішні) та мотиваційні (внутрішні). Гігієнічні фактори не викликають мотивації, але їхня відсутність призводить до незадоволення (наприклад, заробітна плата, умови праці, політика компанії, відносини з керівництвом). Водночас, мотиваційні фактори – такі як досягнення, визнання, відповідальність, можливості для зростання – стимулюють працівника до покращення результатів. Герцберг вважав, що для ефективної мотивації необхідно не лише усунути чинники незадоволення, а й активізувати внутрішні мотиви до праці. Теорія стала підґрунтям для концепції «збагачення праці», коли працівникам

надаються можливості для професійного розвитку і творчої реалізації в межах їхніх посадових обов'язків [57].

Девід МакКлелланд запропонував інший підхід до мотивації, базуючись на трьох домінантних потребах, які формуються протягом життя людини: потреба в досягненні, потреба у владі та потреба у приналежності (соціальній взаємодії). Потреба в досягненні характерна для тих, хто прагне постійно підвищувати результативність, брати на себе виклики та відповідальність. Потреба у владі властива особам, що орієнтовані на вплив, керівництво, організацію процесів. Потреба в причетності – це бажання бути частиною колективу, налагоджувати позитивні міжособистісні стосунки. МакКлелланд наголошував, що для ефективного управління важливо ідентифікувати, яка потреба домінує у працівника, і на цій основі будувати відповідну систему стимулів. Теорія активно використовується при формуванні команд, розподілі ролей та при кадровому плануванні [10].

Процесна теорія мотивації, розроблена Віктором Врумом, акцентує увагу на очікуваннях працівників щодо результатів своєї праці та її винагороди. Відповідно до цієї теорії, мотивація залежить від трьох основних компонентів: очікування (впевненість працівника, що його зусилля приведуть до належного результату), інструментальність (віра в те, що отриманий результат буде винагороджено), та валентність (особиста цінність винагороди). Врум вважав, що людина буде мотивована тоді, коли вона вірить, що її дії матимуть конкретний результат, який буде оцінено й винагороджено згідно з її очікуваннями. Цей підхід дозволяє керівникам будувати логічні ланцюжки «зусилля – результат – винагорода», що підвищує прозорість управлінських рішень і рівень довіри в колективі [13].

Теорія справедливості Джона Адамса ґрунтується на ідеї соціального порівняння. Автор стверджував, що працівники постійно оцінюють співвідношення між власними зусиллями та отриманою винагородою, порівнюючи себе з іншими співробітниками або колегами. Якщо працівник відчуває, що його внесок оцінено справедливо – він демонструє високий рівень

мотивації. Проте у випадку виявленої несправедливості (наприклад, хтось отримує більше за менших зусиль), мотивація знижується, можуть виникнути конфлікти, демотивація або прагнення компенсувати «несправедливість» неформальними способами. Ця теорія є важливою для формування політики винагородження, управління корпоративною культурою та підвищення рівня задоволеності персоналу [13].

Отже, аналіз п'яти найвідоміших теорій мотивації свідчить про те, що кожна з них розкриває окремі аспекти мотиваційного процесу, відображаючи як внутрішні потреби працівника (Маслоу, МакКлелланд, Герцберг), так і його очікування та сприйняття справедливості (Врум, Адамс). Всі теорії доповнюють одна одну, утворюючи комплексне бачення того, як формуються мотиви до праці, як вони залежать від індивідуальних цінностей, зовнішніх умов, особистого досвіду та організаційної політики. Для побудови ефективної системи мотивації на підприємстві доцільно поєднувати елементи різних підходів, адаптуючи їх до реальних умов роботи персоналу та цілей організації.

У сучасних умовах динамічного ринку праці, цифровізації, віддаленої роботи та соціальних викликів (зокрема, пандемій, воєнного стану тощо), класичні теорії мотивації не втрачають своєї актуальності, а навпаки – виступають методологічною основою для формування гнучких, адаптивних систем стимулювання персоналу. Вони дозволяють не лише краще зрозуміти внутрішні потреби працівників і структуру їхніх очікувань, але й ефективно поєднувати матеріальні й нематеріальні стимули. Застосування ієрархії потреб Маслоу допомагає в пріоритезації умов праці та психологічної підтримки; двофакторна теорія Герцберга – у балансуванні базових умов та розвитку внутрішньої мотивації; процесні підходи, як-от теорії Врума й Адамса, – у побудові прозорих і справедливих систем винагороди. Таким чином, класичні теорії залишаються основою сучасного мотиваційного менеджменту, забезпечуючи глибоке розуміння людської поведінки та створюючи підґрунтя для інноваційних практик у сфері управління персоналом.

В табл.1.1.2. представлено види мотивації персоналу.

Таблиця 1.1.2

### Види мотивації персоналу

№ п.п.	Вид мотивації	Коротка характеристика	Приклади на підприємстві
1.	Матеріальна	Заснована на грошових або інших матеріальних винагородах	Заробітна плата, премії, бонуси, надбавки
2.	Нематеріальна	Пов'язана із задоволенням соціальних, моральних, статусних потреб	Визнання, грамоти, подяки, можливість навчання
3.	Внутрішня (інтринсивна)	Виникає з особистих інтересів, прагнень, внутрішнього задоволення від процесу роботи	Професійний розвиток, самореалізація, відчуття значущості праці
4.	Зовнішня (екстринсивна)	Стимулюється зовнішніми факторами, які є результатом виконання праці	Просування по службі, премії, статус у колективі
5.	Індивідуальна	Орієнтована на особисті потреби та особливості кожного працівника	Гнучкий графік, персоналізовані заохочення
6.	Колективна	Формується через групову взаємодію та мотивацію до досягнення спільних результатів	Колективні премії, командні заходи, спільні цілі

\*Джерело: складено автором на основі [15]

На основі табл. 1.2 можна виділити шість основних видів мотивації персоналу, які відіграють важливу роль у формуванні ефективної системи управління трудовою діяльністю працівників підприємства. Кожен із видів мотивації має власні механізми впливу, специфіку застосування та приклади реалізації в межах організації. Такий поділ дозволяє краще розуміти, які чинники найбільше стимулюють працівників до ефективної та якісної праці.

Як, зазначає О.М. Гаврилюк, матеріальна мотивація традиційно займає провідне місце в системі стимулювання, адже передбачає прямі грошові винагороди, такі як заробітна плата, премії, надбавки та бонуси. Це найбільш відчутна форма винагороди, яка забезпечує базову стабільність працівника та задоволення його першочергових життєвих потреб. Водночас, на підприємстві важливу роль відіграє й нематеріальна мотивація, яка пов'язана із задоволенням соціальних, моральних і статусних потреб працівників. Її

прикладом є публічне визнання досягнень, вручення грамот, подяк, створення можливостей для професійного навчання та розвитку [20, с.121].

Важливо також звернути увагу на внутрішню (інтринсивну) мотивацію, яка формується з особистих інтересів працівника, його прагнення до професійного росту, самореалізації та внутрішнього задоволення від роботи. Цей тип мотивації є надзвичайно цінним для організації, оскільки забезпечує високу залученість персоналу та стабільну продуктивність без постійного зовнішнього стимулювання. Протилежністю до неї виступає зовнішня (екстринсивна) мотивація, що базується на впливі зовнішніх факторів, зокрема кар'єрного зростання, підвищення соціального статусу, преміювання за досягнення. Така мотивація є дієвою у разі чіткого зв'язку між зусиллями працівника та отриманими вигодами.

Особливу увагу слід приділити індивідуальній мотивації, яка враховує особисті потреби, інтереси й особливості кожного працівника. Її проявами можуть бути індивідуальні графіки роботи, персоналізовані заохочення, кар'єрне планування. Такий підхід дозволяє створити гнучке, людиноорієнтоване середовище в колективі. Водночас колективна мотивація формує згуртованість у команді та орієнтацію працівників на спільні цілі. Колективні премії, командні заходи, підтримка командного духу – усе це сприяє підвищенню результативності та лояльності до організації [37, с.35].

Отже, використання різних видів мотивації дозволяє підприємству формувати комплексну систему управління персоналом, орієнтовану як на індивідуальні особливості працівників, так і на досягнення загальних цілей. Поєднання матеріального та нематеріального стимулювання, внутрішніх і зовнішніх чинників, а також врахування індивідуального і колективного підходів забезпечує баланс між потребами працівників та стратегічними завданнями підприємства. Саме така багаторівнева система мотивації сприяє підвищенню продуктивності, стабільності колективу та конкурентоспроможності організації в цілому.

## 1.2. Методи та інструменти управління мотивацією персоналу підприємства

Ефективне управління персоналом у сучасних умовах господарювання неможливе без науково обґрунтованої системи мотивації працівників. Саме мотивація виступає ключовим чинником, що визначає рівень залученості персоналу до досягнення стратегічних і тактичних цілей підприємства, впливає на якість трудових результатів, інтенсивність праці, стабільність кадрового складу та інноваційну активність працівників. У цьому контексті особливого значення набуває аналіз методів і інструментів, за допомогою яких відбувається управління мотиваційними процесами на підприємстві. На рис.1.2.1 представлено класифікацію методів управління мотивацією.

Економічні методи	Організаційно-адміністративні методи	Соціально-психологічні методи
<ul style="list-style-type: none"> <li>матеріальні стимули, премії, надбавки, бонуси, участь у прибутку тощо</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>регламенти, посадові інструкції, контроль, дисциплінарні заходи, накази.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>моральне визнання, згуртованість команди, комунікація, участь у прийнятті рішень, створення сприятливого клімату.</li> </ul>

Рис.1.2.1 Класифікація методів управління мотивацією персоналу підприємств

\*Джерело: побудовано автором на основі [20]

Економічні методи мотивації персоналу є базовим інструментарієм впливу на трудову поведінку працівників і ґрунтуються на матеріальному заохоченні за результати роботи. Вони спираються на економічні інтереси працівника, які передбачають отримання відповідної винагороди за вкладені зусилля, продуктивність праці, інноваційність чи дисциплінованість.

До економічних методів традиційно належать заробітна плата як основний елемент компенсації, а також змінні форми винагороди, такі як премії, надбавки, бонуси, оплата понаднормових робіт, участь у прибутку підприємства, а також система індивідуального або колективного преміювання. Особливого значення набуває впровадження системи мотивації

на основі досягнення ключових показників ефективності (КПІ), яка забезпечує прозорий зв'язок між результатами діяльності та рівнем матеріальної винагороди [20].

Економічні стимули мають перевагу в тому, що вони є прямими, вимірюваними і зрозумілими для працівника. Проте ефективність таких методів знижується у разі відсутності регулярного оновлення систем оплати, незбалансованості між матеріальною та нематеріальною мотивацією, а також при втраті працівниками довіри до механізмів оцінювання результативності праці. [31, с. 102]

Організаційно-адміністративні методи базуються на формалізованому впливі менеджменту через систему правил, розпоряджень, посадових інструкцій і контролю. Вони спираються на владні повноваження керівництва, а також на регламентовану внутрішню нормативну базу підприємства, яка визначає обов'язки, права, санкції та процедури виконання роботи [33, с. 24].

До ключових організаційно-адміністративних методів належать накази, розпорядження, положення про оплату праці, внутрішні інструкції, трудові договори, посадові обов'язки та інші регламентні документи, що чітко окреслюють функціональні зони відповідальності працівників. Контроль за дотриманням норм та інструкцій є невід'ємною частиною даної групи методів, поряд із дисциплінарними заходами у разі порушення трудової дисципліни.

Перевагою організаційно-адміністративних методів є їхня здатність забезпечити чіткість у роботі, запобігати хаосу, регулювати поведінку працівників через інституційні інструменти. Проте надмірне застосування цих методів, особливо в умовах авторитарного стилю управління, може призводити до втрати ініціативності, зниження внутрішньої мотивації, формалізованого виконання обов'язків і зростання внутрішньої напруги в колективі.

Соціально-психологічні методи є ключовими в забезпеченні довгострокової залученості працівників, формуванні лояльності, емоційного комфорту та ідентифікації з цілями підприємства. Вони базуються на потребах

людини у визнанні, спілкуванні, самореалізації, відчутті причетності до спільної справи та стабільному соціальному середовищі.

До таких методів відносяться моральне заохочення, публічне визнання досягнень, подяки, неформальні ініціативи, включення працівників до ухвалення рішень, тимблдингові заходи, розвиток корпоративної культури, внутрішня комунікація та створення сприятливого мікроклімату. Активне залучення персоналу до обговорення важливих для підприємства питань, організація внутрішніх комунікаційних платформ та неформальних зустрічей сприяють зростанню взаємної довіри та відкритості в колективі [19, с. 34].

Перевагою цих методів є те, що вони створюють тривалу основу для формування внутрішньої мотивації, що ґрунтується не на зовнішній винагороді, а на глибокому емоційному зв'язку працівника з організацією. Водночас ефективність соціально-психологічних інструментів значною мірою залежить від рівня управлінської культури, професійної етики керівництва та наявності відповідного лідерського середовища.

В умовах динамічного розвитку організаційної діяльності особливого значення набуває правильний добір та ефективне використання інструментів мотивації персоналу. На відміну від загальної класифікації видів мотивації, інструменти являють собою конкретні управлінські засоби, які застосовуються на практиці для стимулювання працівників до досягнення цілей підприємства. Вони охоплюють як матеріальні, так і нематеріальні механізми впливу на трудову поведінку, забезпечуючи формування лояльності, підвищення продуктивності та розвиток корпоративної культури. Узагальнені основні інструменти мотивації персоналу представлено у таблиці 1.2.1.

Інструменти управління мотивацією персоналу свідчать про необхідність комплексного підходу до формування ефективної системи мотивації. У сучасних умовах функціонування підприємств, особливо в ситуаціях невизначеності, турбулентності та постійних змін внутрішнього й зовнішнього середовища, саме поєднання матеріальних та нематеріальних

інструментів стимулювання персоналу є запорукою досягнення високих результатів як на індивідуальному, так і на організаційному рівнях.

Таблиця 1.2.1

## Інструменти управління мотивацією персоналу підприємства

№ з.п	Інструмент	Тип мотивації	Суть інструменту	Очікуваний ефект
1.	Заробітна плата	Матеріальна	Базова винагорода за виконання посадових обов'язків	Підвищення фінансової задоволеності та стабільності
2.	Преміювання	Матеріальна	Винагорода за досягнення конкретних цілей або результатів	Стимулювання досягнення цілей і підвищення ефективності
3.	Соціальні пільги	Матеріальна	Медичне страхування, компенсації, оплата відпусток тощо	Підвищення лояльності, соціального захисту
4.	Гнучкий графік роботи	Нематеріальна	Можливість часткового або дистанційного формату роботи	Підвищення задоволеності, зменшення стресу
5.	Визнання та подяка	Нематеріальна	Усна або письмова оцінка досягнень працівника	Підвищення мотивації через емоційне підкріплення
6.	Кар'єрне зростання	Нематеріальна	Можливість вертикального або горизонтального просування	Формування лояльності та прагнення до самореалізації
7.	Професійне навчання	Нематеріальна	Участь у тренінгах, семінарах, курсах підвищення кваліфікації	Підвищення компетентності, мотивація до розвитку
8.	Участь у прийнятті рішень	Нематеріальна	Залучення працівників до обговорення важливих змін або проектів	Підвищення залученості, довіри, відповідальності
9.	Тимбілдинг	Нематеріальна	Заходи для згуртування команди, розвитку комунікації та довіри	Зміцнення командного духу та емоційного клімату
10.	Оцінювання за KPI/OKR	Матеріальна/ нематеріальна	Система цілей і показників, що впливають на премії та кар'єрне просування	Прозорість мотивації, підвищення результативності

\*Джерело: складено автором на основі [10,15,18,20]

Матеріальні інструменти, зокрема заробітна плата, преміювання, бонуси, соціальні виплати, залишаються основою мотиваційної системи. Їхня

роль особливо важлива у періоди економічної нестабільності, коли фінансове забезпечення працівника безпосередньо впливає на його залученість та ефективність. Проте, як свідчать сучасні дослідження у сфері HR-менеджменту, лише матеріальні стимули вже не забезпечують довгострокової продуктивності, лояльності та ініціативності персоналу. Потреба в самореалізації, професійному зростанні, визнанні результатів праці та позитивному емоційному кліматі є не менш значущими факторами мотиваційного впливу [15, с. 98].

Нематеріальні інструменти, серед яких ключовими виступають визнання, розвиток кар'єри, гнучкий графік, участь у прийнятті управлінських рішень, тимблдинг та організаційна культура, виконують критично важливу роль у забезпеченні психологічного комфорту, формуванні внутрішньої мотивації, підвищенні рівня задоволеності роботою. Саме ці інструменти забезпечують умови для розвитку внутрішнього потенціалу працівника, його ініціативності та креативності. В умовах високої конкуренції за таланти на ринку праці, стратегічна перевага підприємства визначається не лише рівнем зарплати, а й цінностями, культурою, ставленням до працівника як до ключового ресурсу [18, с. 116].

Особливе значення має використання інструментів, які поєднують як матеріальні, так і нематеріальні складники. Зокрема, інструменти оцінювання за KPI, система преміювання за досягнення цілей, професійний розвиток із фінансовою підтримкою навчання демонструють синергетичний ефект. Такі гібридні механізми дозволяють підвищити рівень прозорості системи мотивації, посилити відповідальність працівника за результати своєї праці, водночас зміцнюючи його залученість і довіру до керівництва.

Змістовною є роль індивідуалізованих інструментів мотивації, орієнтованих на потреби конкретного працівника. Це дозволяє сформувати персоналізовані траєкторії розвитку та кар'єрного зростання, уникати конфліктів інтересів та демотивації через невідповідність загальної системи мотивацій особистим очікуванням співробітника. Такий підхід потребує

високої кваліфікації HR-фахівців, належного рівня автоматизації кадрових процесів та гнучкої корпоративної політики [20, с. 77].

Таким чином, ефективне управління мотивацією персоналу неможливе без системного аналізу і впровадження комплексу інструментів, здатних впливати на різні мотиваційні рівні – від базових фінансових потреб до високих потреб самореалізації та залученості. Раціональне поєднання інструментів, їх адаптація до специфіки діяльності підприємства та змінного зовнішнього середовища, є необхідною умовою підвищення ефективності кадрової політики та досягнення стратегічних цілей організації.

### **Висновок до розділу 1**

Отже, мотивування персоналу виступає не лише складовою кадрової політики підприємства, а й стратегічним ресурсом забезпечення продуктивності, стабільності та конкурентоспроможності організації. Його багатовимірна природа вимагає поєднання економічних, психологічних, соціальних та управлінських підходів, що відображено у численних наукових трактуваннях поняття мотивації. Комплексне розуміння цього явища дозволяє сформувати ефективну систему мотивації, яка гармонійно поєднує інтереси працівника та роботодавця.

Аналіз методів і інструментів управління мотивацією персоналу свідчить, що найвищої ефективності можна досягти лише за умов раціонального поєднання економічних, адміністративних та соціально-психологічних засобів впливу. Кожен з методів має свої переваги та обмеження, проте лише їх комплексне застосування з урахуванням специфіки підприємства, корпоративної культури та індивідуальних потреб персоналу забезпечує довготривалу залученість, задоволеність працею та розвиток людського капіталу.

## РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ПРАКТИКИ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «СТЕВІЯСАН КОРПОРЕЙШН»

### 2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності та зміст кадрової політики підприємства

ТОВ «СТЕВІЯСАН КОРПОРЕЙШН» є національним виробником, який з 1993 року спеціалізується на випуску натуральних продуктів здорового харчування на основі екстрактів стевії, вирощеної та переробленої власними силами. Компанія поєднує багаторічний досвід та інноваційні підходи у виробництві, орієнтуючись на тенденції здорового способу життя, що актуально в умовах зростання попиту на безпечні, функціональні продукти.

Основним стратегічним напрямом діяльності є розробка та реалізація кондитерських виробів, фіточаїв і натуральних цукрозамінників під власними торговими марками «СТЕВІЯСАН» та «Корисна Кондитерська». Продукція виготовляється із 100% натуральної сировини без додавання синтетичних компонентів, барвників або консервантів, що підтверджується міжнародною сертифікацією відповідності.

Сучасне технологічне оснащення підприємства, засноване на новітньому європейському обладнанні, дозволяє забезпечити високі стандарти якості, санітарії та гігієни на всіх етапах виробничого процесу. Значна увага приділяється контролю якості продукції, починаючи з відбору сировини до завершення процесу фасування. Зокрема, компанія використовує виключно високоякісне какао-масло, а замість цукру – екологічно чисту стевію, що дозволяє створювати смачну та одночасно корисну продукцію.

ТОВ «СТЕВІЯСАН КОРПОРЕЙШН» демонструє високу конкурентоспроможність на ринку завдяки широкому асортименту продукції, який відповідає вимогам як звичайних споживачів, так і осіб з особливими харчовими потребами (наприклад, людей з цукровим діабетом або тих, хто дотримується низькокалорійної дієти). Компанія послідовно дотримується

філософії безпечного та інноваційного виробництва, що забезпечує її стабільний розвиток і позитивну репутацію серед споживачів як в Україні, так і за її межами.

В табл.2.1.2. представлено загальну інформацію про діяльність ТОВ «СТЕВІЯСАН КОРПОРЕЙШН».

Таблиця 2.1.2

Загальна інформація про діяльність ТОВ «СТЕВІЯСАН  
КОРПОРЕЙШН»

Параметр	Інформація
Повна назва	Товариство з обмеженою відповідальністю «СТЕВІЯСАН КОРПОРЕЙШН»
Скорочена назва	ТОВ «СТЕВІЯСАН КОРПОРЕЙШН»
Код ЄДРПОУ	37856535
Дата реєстрації	11 серпня 2011 року
Статутний капітал	64 500 грн
Юридична адреса	02068, м. Київ, вул. Драгоманова, буд. 1-К, кв. 237
Фактична адреса	03039, м. Київ, вул. Голосіївська, 13-А
Керівник	Богданова Ірина Олександрівна
Засновники	Чорна Юлія Анатоліївна (51%), Грищенко Олександр Сергійович (49%)
Основний вид діяльності (КВЕД)	10.82 – Виробництво какао, шоколаду та цукрових кондитерських виробів
Інші види діяльності	Виробництво хлібобулочних виробів, дитячого харчування, дієтичних продуктів, фіточаїв, оптова та роздрібна торгівля харчовими та фармацевтичними товарами
Торгові марки	«СТЕВІЯСАН», «Корисна Кондитерська»
Продукція	Натуральні підсолоджувачі, шоколад, цукерки, печиво, пряники, торти, зефір, кавові напої, фіточаї, джеми, дієтичні добавки, борошняні суміші
Сайт	steviasun.com.ua
Телефони	+38 (067) 538-19-16, +38 (068) 441-16-16
Email	info@steviasun.eu

\*Джерело: складено автором на основі даних підприємства

ТОВ «СТЕВІЯСАН КОРПОРЕЙШН» працює у вузькоспеціалізованому сегменті ринку – виробництві натуральної, дієтичної та безцукрової продукції на основі стевії. Основними конкурентами підприємства в Україні виступають виробники функціональних харчових продуктів, які орієнтуються на здорове харчування та споживачів із діабетом або особливими дієтичними потребами.

До ключових конкурентів можна віднести компанію «Еко-Плюс» (ТМ «Polezno»), яка пропонує натуральні суміші та заміники цукру; ТМ «Nature's Own Factory», яка спеціалізується на корисних десертах та напоях без цукру; а також ТМ «Healthy Generation» і «Своя Лінія» (мережа «АТБ»), які активно розвивають лінійки здорового харчування. У сегменті підсолоджувачів зі стевії безпосередню конкуренцію складають імпортні бренди на кшталт «Now Foods», «SUKRIN» та інші, що реалізуються через онлайн-магазини здорової продукції. Конкуренція в цьому сегменті зростає, оскільки все більше споживачів обирають альтернативні до цукру продукти як частину профілактики здоров'я або за медичними показаннями.

В табл.2.2.2 представлено аналіз основних фінансових показників діяльності ТОВ «СТЕВІЯСАН КОРПОРЕЙШН».

Таблиця 2.2.2

Основні фінансові показники діяльності ТОВ «СТЕВІЯСАН  
КОРПОРЕЙШН» за 2021-2024 роки, тис.грн.

Назва	Роки				Абсолютне відхилення (+,-)		Відносне відхилення (%)	
	2021	2022	2023	2024	2024/ 2021	2024 /2023	2024/ 2021	2024/ 2023
<i>I</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>	<i>9</i>
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	54883	26143	30021	37583	-17300	7562	-31,52	25,19
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	30971	16681	19504	25746	-5224	6242	-16,87	32,01
Інші операційні доходи	68	141	103	399	331	296	486,05	287,48
Інші операційні витрати	21942	8832	9319	10614	-11328	1295	-51,63	13,90
Інші витрати	133	71	102	21	-112	-82	-84,57	-79,90
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	54951	26284	30124	37982	-16969	7858	-30,88	26,09
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	53045	25584	28924	36380	-16665	7456	-31,42	25,78

Продовження табл.2.2.2

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	1906	700	1200	1602	-304	403	-15,95	33,56
Податок на прибуток	360	77	0	218	-142	218	-39,40	100,00
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	1546	623	1200	1384	-162	185	-10,50	15,38

\*Джерело: складено та розраховано автором згідно фінансової звітності підприємства

На рис.2.1.1.представлено динаміку чистого прибутку ТОВ «СТЕВІЯСАН КОРПОРЕЙШН» за 2021-2024 роки.

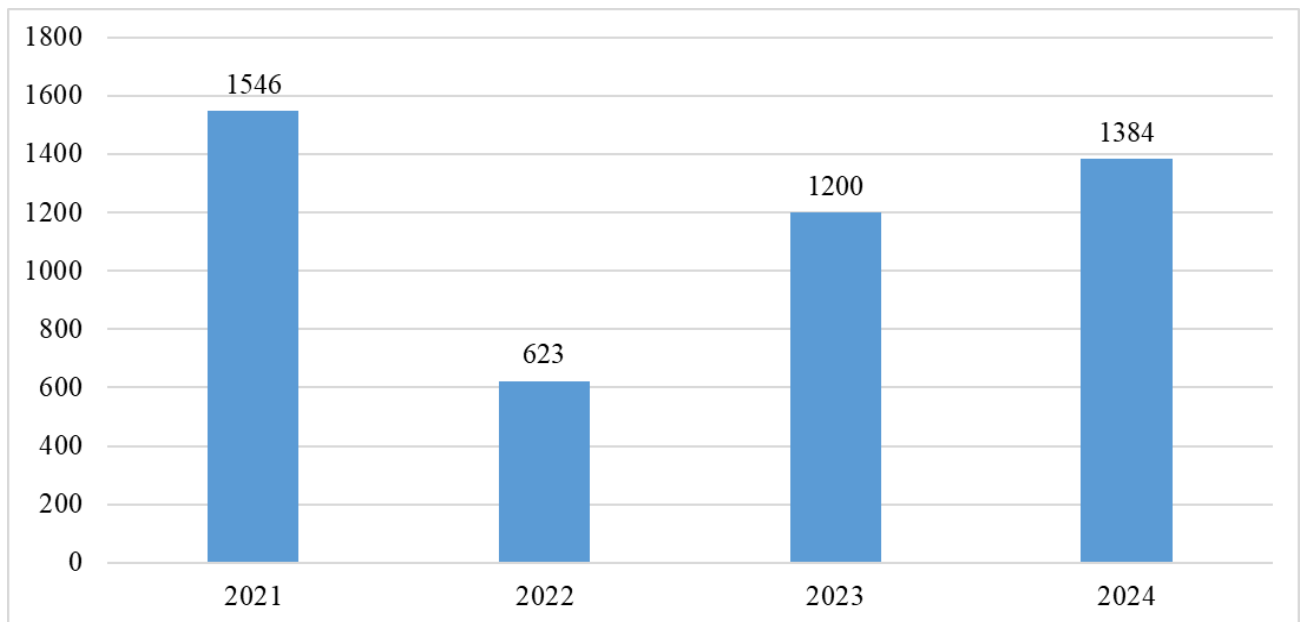


Рис.2.1.1. Динаміка чистого прибутку ТОВ «СТЕВІЯСАН КОРПОРЕЙШН» за 2021-2024 роки, тис.грн.

Аналіз основних фінансових показників діяльності ТОВ «СТЕВІЯСАН КОРПОРЕЙШН» за 2021–2024 роки свідчить про нестабільну, проте поступово відновлювану динаміку фінансових результатів. Чистий дохід підприємства у 2022 році зменшився майже вдвічі порівняно з 2021 роком (на 17300 тис. грн або 31,52%), що ймовірно пов'язано з впливом зовнішніх економічних факторів, зокрема воєнного стану. У 2023–2024 роках спостерігається позитивна тенденція зростання доходу: у 2024 році дохід зріс

на 25,19% порівняно з попереднім роком. Паралельно зі зростанням доходів підприємству вдалося оптимізувати витрати – собівартість реалізованої продукції зростає менш стрімко (на 32,01% у 2024 році порівняно з 2023 роком), що позитивно вплинуло на фінансовий результат до оподаткування, який у 2024 році становив 1602 тис. грн.

Проте варто звернути увагу на істотні коливання у складі інших операційних витрат, зокрема у 2022 році вони зросли більш ніж у чотири рази порівняно з 2021 роком, що вказує на необхідність посилення контролю за витратами нефінансового характеру. Незважаючи на зменшення чистого прибутку у 2024 році на 10,5% порівняно з 2023 роком, у динаміці 2022–2024 рр. загалом відзначається його зростання на 15,38%.

Здійснений аналіз фінансових результатів дозволяє зробити висновок, що ТОВ «СТЕВІЯСАН КОРПОРЕЙШН» має достатній рівень фінансової стабільності та прибутковості, що створює підґрунтя для інвестування в проекти, спрямовані на вдосконалення системи мотивації персоналу. Позитивна динаміка доходів і прибутку свідчить про потенціал підприємства до самостійного фінансування внутрішніх організаційно-управлінських ініціатив без критичної залежності від зовнішніх джерел.

На рис.2.2.2. представлено динаміку працівників ТОВ «СТЕВІЯСАН КОРПОРЕЙШН» за 2021 -2024 роки.

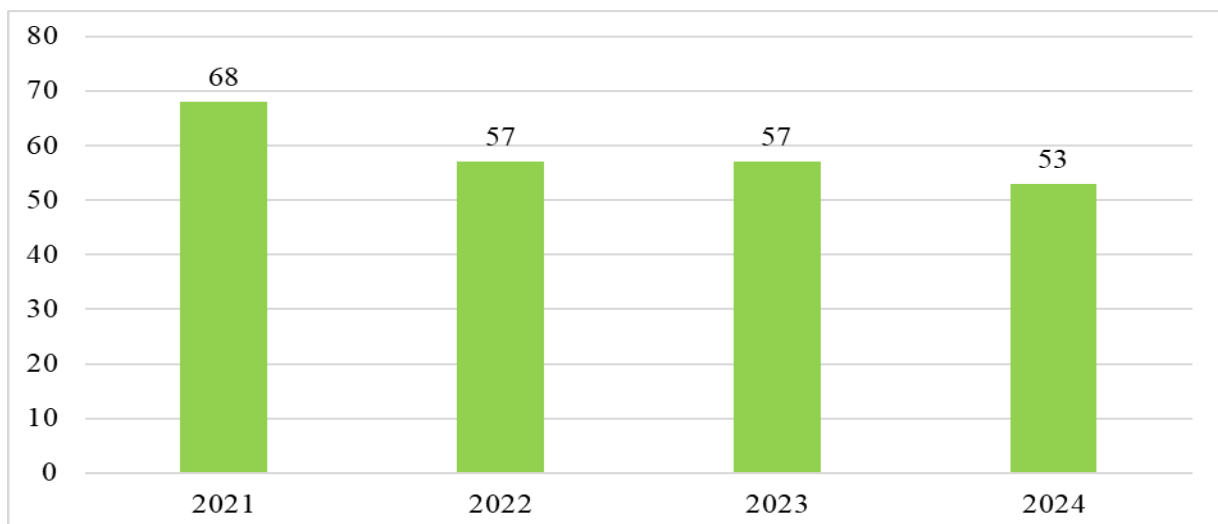


Рис.2.2.2. Динаміка працівників ТОВ «СТЕВІЯСАН КОРПОРЕЙШН» за 2021 -2024 роки, осіб

Аналіз динаміки чисельності працівників ТОВ «СТЕВІЯСАН КОРПОРЕЙШН» за 2021–2024 роки свідчить про загальну тенденцію до скорочення персоналу: з 68 осіб у 2021 році до 53 у 2024 році. Найбільше зменшення відбулося у 2022 році – на 11 осіб, після чого чисельність залишалася стабільною у 2023 році, але знову скоротилася на 4 особи у 2024 році. Така динаміка може свідчити про оптимізацію кадрової структури або вплив зовнішніх економічних факторів, і потребує подальшого аналізу в контексті ефективності мотиваційної політики підприємства.

В табл.2.1.3. представлено аналіз руху персоналу ТОВ «СТЕВІЯСАН КОРПОРЕЙШН».

Таблиця 2.1.3

Аналіз руху персоналу ТОВ «СТЕВІЯСАН КОРПОРЕЙШН» за 2021-2024 роки

Показник	Роки				Абсолютне відхилення (+,-)	
	2021	2022	2023	2024	2024/ 2021	2024/ 2023
Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб	68	57	57	53	-15	-4
Прийнято працівників, осіб	8	4	5	3	-5	-2
з них – на новостворені робочі місця	2	1	1	1	-1	0
Вибуло працівників, осіб	10	15	5	7	-3	2
з них: за власним бажанням, дисципліна, невідповідність	7	13	4	5	-2	1
Оборот працівників (прийняті + вибулі)	18	19	10	10	-8	0
Коефіцієнт загального обороту	0,265	0,333	0,175	0,189	-0,076	0,014
Коефіцієнт прийому	0,118	0,07	0,088	0,057	-0,061	-0,031
Коефіцієнт вибуття	0,147	0,263	0,088	0,132	-0,015	0,044
Коефіцієнт плинності персоналу	0,103	0,228	0,07	0,094	-0,009	0,024
Коефіцієнт відновлення персоналу	0,8	0,267	1	0,429	-0,371	-0,571
Період повного оновлення персоналу (середньооблікова / прийняті працівники)	8,5	14,25	11,4	17,67	9,17	6,27

\*Джерело: розраховано і побудовано на основі даних підприємства

Аналіз динаміки руху персоналу ТОВ «СТЕВІЯСАН КОРПОРЕЙШН» за 2021–2024 роки свідчить про загальну тенденцію до скорочення чисельності працівників, зниження рівня прийому та відновлення персоналу, що може свідчити про обмежені можливості залучення нових фахівців або цілеспрямовану оптимізацію кадрової структури. Зменшення коефіцієнта загального обороту з 0,265 у 2021 році до 0,189 у 2024 році вказує на поступову стабілізацію кадрового складу. Водночас зниження коефіцієнта відновлення персоналу і зростання періоду повного оновлення свідчать про зниження темпів оновлення персоналу та потенційні ризики старіння кадрового потенціалу. Підвищення коефіцієнта плинності персоналу у 2024 році порівняно з 2023 роком може свідчити про загострення проблем із мотивацією або адаптацією персоналу, що вимагає подальшого удосконалення мотиваційної політики підприємства.

Зменшення чисельності персоналу в поєднанні з низькими темпами оновлення персоналу справляє багатогранний вплив на діяльність підприємства. По-перше, скорочення працівників може призводити до зростання навантаження на наявний персонал, що підвищує ризики емоційного вигорання, зниження продуктивності та помилок у виробничих процесах. По-друге, недостатній рівень оновлення персоналу обмежує притік нових ідей, інноваційних підходів і сучасних навичок, що знижує адаптивність підприємства до змін зовнішнього середовища. По-третє, підвищення плинності персоналу вказує на можливу втрату лояльності персоналу, зниження задоволеності умовами праці або відсутність ефективної системи мотивації. У довгостроковій перспективі така ситуація може негативно позначитися на конкурентоспроможності підприємства, його репутації як роботодавця та ефективності реалізації стратегічних цілей. У цьому контексті удосконалення системи управління мотивацією персоналу є не лише бажаним, а й необхідним кроком для забезпечення стійкості, результативності й розвитку підприємства.

Наступним кроком проведемо аналіз ефективності використання персоналу ТОВ «СТЕВІЯСАН КОРПОРЕЙШН» за 2021-2024 роки і дані представимо в табл. 2.1.4.

Таблиця 2.1.4

Аналіз ефективності використання персоналу ТОВ «СТЕВІЯСАН  
КОРПОРЕЙШН» за 2021-2024 роки

Показник	Роки				Абсолютне відхилення (+,-)		Відносн.відхилення (%)	
	2021	2022	2023	2024	2024/ 2021	2024/ 2023	2024/ 2021	2024/ 2023
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, послуг), тис.грн	54883	26143	30021	37583	-17300	7562	-31,52	25,19
Чисельність персоналу, осіб	68	57	57	53	-15	-4	-22,06	-7,02
Фонд оплати праці, тис.грн	13872	12996	13680	14628	756	948	5,45	6,93
Середньорічна заробітна плата, тис.грн/осіб.	204	228	240	276	72	36	35,29	15,00
Середньо місячна заробітна плата, тис.грн/осіб	17	19	20	23	6	3	35,29	15,00
Продуктивність праці, тис.грн/обсіб.	807,1	458,65	526,68	709,12	-98	182	-12,14	34,64
Частка витрат на заробітну плату у складі доходу підприємства, %	25,28	49,71	45,57	38,92	14	-7	53,99	-14,59

\*Джерело: розраховано і побудовано на основі даних підприємства

Аналіз ефективності використання персоналу на ТОВ «СТЕВІЯСАН КОРПОРЕЙШН» за 2021–2024 роки свідчить про поступове покращення якісних характеристик праці персоналу, попри зменшення загальної чисельності працівників на 22,06% у 2024 році порівняно з 2021 роком. Позитивною динамікою вирізняється зростання фонду оплати праці, що у 2024 році збільшився на 5,45% порівняно з базовим періодом, а середньорічна та середньомісячна заробітна плата зросли відповідно на 35,29% і 15,00% за останній рік. Водночас спостерігається зростання продуктивності праці: у

2024 році цей показник становив 709,12 тис. грн на одного працівника, що перевищує рівень 2023 року на 34,64%, що свідчить про ефективні управлінські заходи щодо збереження продуктивності навіть в умовах скорочення персоналу. Зменшення частки витрат на заробітну плату у складі доходу підприємства на 14,59% свідчить про підвищення фінансової ефективності кадрових витрат. У сукупності ці результати підтверджують, що підприємству вдалося досягти балансу між витратами на персонал та його віддачею, що є сприятливою передумовою для подальших інвестицій у розвиток кадрового потенціалу, зокрема через удосконалення системи мотивації.

В табл. 2.1.5. представлено зміст кадрової політики ТОВ «СТЕВІЯСАН КОРПОРЕЙШН».

Таблиця 2.1.5

## Зміст кадрової політики ТОВ «СТЕВІЯСАН КОРПОРЕЙШН»

Компонент кадрової політики	Зміст / характеристика
Мета кадрової політики	Забезпечення підприємства висококваліфікованими, вмотивованими і лояльними працівниками
Принципи реалізації	Справедливість, відкритість, прозорість процедур, відповідність цілей підприємства і працівника
Формування персоналу	Внутрішній і зовнішній добір, орієнтація на професіоналізм, адаптаційні програми для новачків
Оцінка персоналу	Щорічна оцінка результативності праці, елементи самооцінки, атестації, тестування
Розвиток персоналу	Навчання на робочому місці, семінари, онлайн-курси, наставництво, обмін досвідом
Стимулювання та мотивація	Поєднання матеріальної (зарплата, премії) та нематеріальної (визнання, кар'єрне зростання) мотивації
Утримання персоналу	Соціальні гарантії, гнучкий графік, сприятливий мікроклімат, підтримка у кризових ситуаціях
Ротація та кар'єрне просування	Розвиток внутрішнього кадрового резерву, горизонтальні та вертикальні переміщення
Вихід персоналу	Культура «м'якого звільнення», аналіз причин плинності, збереження позитивного іміджу роботодавця
Кадрове планування	Прогнозування потреб у персоналі, планування заміщення ключових посад, аналітика демографічного складу
Кадрове діловодство	Ведення документації відповідно до трудового законодавства, використання сучасних HR-систем

Джерело: побудовано автором на основі даних підприємства

Аналіз змісту кадрової політики ТОВ «СТЕВІЯСАН КОРПОРЕЙШН» свідчить про наявність системного підходу до управління людськими ресурсами, що охоплює всі ключові функції: від добору персоналу до його вивільнення. Компанія демонструє орієнтацію на формування стабільного й мотивованого колективу, що забезпечується як матеріальними стимулами, так і розвитком нематеріальних інструментів, зокрема визнанням досягнень, можливостями кар'єрного росту та створенням комфортного психологічного клімату. Значна увага приділяється адаптації нових працівників, розвитку внутрішнього кадрового резерву та підвищенню кваліфікації, що є ознакою стратегічного мислення в управлінні персоналом.

Разом із тим, у кадровій політиці простежується прагнення до балансу між економічною доцільністю витрат на персонал і соціальною відповідальністю роботодавця. Зокрема, збереження позитивного іміджу компанії, культура коректного завершення трудових відносин, а також аналіз причин плинності свідчать про орієнтацію на довгострокову взаємодію з працівниками. Це формує основу для зміцнення лояльності персоналу та зниження витрат, пов'язаних із плинністю персоналу.

Таким чином, кадрова політика ТОВ «СТЕВІЯСАН КОРПОРЕЙШН» відповідає сучасним вимогам ефективного управління людськими ресурсами. Вона не лише підтримує стабільність і результативність трудового колективу, а й створює основу для впровадження подальших ініціатив у сфері мотивації, підвищення продуктивності праці та організаційного розвитку.

Управління персоналом у ТОВ «СТЕВІЯСАН КОРПОРЕЙШН» здійснюється в межах функціональної організаційної структури, яка передбачає розподіл обов'язків відповідно до ключових напрямів діяльності підприємства. Такий підхід забезпечує ефективну координацію між підрозділами, що беруть участь у реалізації кадрової політики.

Організаційна структура ТОВ «СТЕВІЯСАН КОРПОРЕЙШН» представлено в додатку Б.

У системі управління ТОВ «СТЕВІЯСАН КОРПОРЕЙШН» персоналом задіяно декілька ключових суб'єктів, які здійснюють комплексне забезпечення кадрової політики та вирішення питань мотивації працівників. Їхню роль можна систематизувати за рівнями управління:

## 1. Стратегічний рівень управління персоналом

1.1. Генеральний директор визначає загальні пріоритети кадрової політики, схвалює стратегії стимулювання персоналу, затверджує штатний розпис, бюджет на оплату праці, преміювання та соціальні програми.

1.2. Керівник HR-служби – ключова посадова особа, яка реалізує політику в сфері персоналу. Його функції включають:

- розробку системи мотивації;
- впровадження систем оцінювання ефективності праці;
- моніторинг плинності кадрів;
- організацію опитувань і зворотного зв'язку з працівниками.

## 2. Операційний рівень

2.1. Відділ кадрів забезпечує документальне оформлення трудових відносин, контроль за дотриманням норм трудового законодавства, облік відпусток, лікарняних, переміщення працівників.

2.2. Відділ навчання та розвитку персоналу організовує:

- курси підвищення кваліфікації;
- внутрішнє наставництво;
- заходи нематеріальної мотивації: командоутворення, конкурси,

визнання результатів праці.

2.3. Юридичний відділ супроводжує правові аспекти трудових спорів, договірне оформлення взаємодії з персоналом, зокрема з консультантами, тренерами, фрилансерами.

2.4. Фінансовий директор і бухгалтерія – відповідають за вчасну та справедливу виплату заробітної плати, нарахування премій, компенсацій, соціальних виплат, що напряду впливає на рівень матеріальної мотивації працівників.

### 3. Функціональні підрозділи як локальні суб'єкти мотивації

Керівники цехів, відділів маркетингу, логістики, контролю якості відіграють ключову роль у мотивації працівників у межах своїх команд. Вони:

- забезпечують справедливий розподіл завдань;
- організовують щоденний контроль та оцінку результатів;
- надають зворотний зв'язок, визначають лідерів, виявляють проблеми демотивації;
- ініціюють заохочення або дисциплінарні заходи.

Проблеми мотивації на ТОВ «СТЕВІЯСАН КОРПОРЕЙШН» вирішуються через:

- 1) систему матеріального стимулювання, що включає: основну оплату праці, премії за результатами роботи, надбавки, компенсації;
- 2) нематеріальні інструменти, зокрема: визнання, навчання, кар'єрне просування, внутрішні конкурси;
- 3) регулярний аналіз плинності кадрів і причин звільнення, що дозволяє оперативно виявляти демотиваційні чинники;
- 4) індивідуалізацію підходів до мотивації – наприклад, визначення провідних мотиваторів (досягнення, стабільність, розвиток) для різних категорій працівників;
- 5) комунікаційні заходи – регулярні збори, опитування задоволеності персоналу, участь у розробці змін до кадрової політики.

Таким чином, система управління персоналом на ТОВ «СТЕВІЯСАН КОРПОРЕЙШН» базується на чіткому розподілі функцій між керівництвом, HR-службою, функціональними підрозділами та фінансово-юридичним блоком, що забезпечує комплексний підхід до кадрової політики та ефективно вирішення проблем мотивації працівників шляхом поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, розвитку персоналу та системної взаємодії між усіма суб'єктами управління.

## 2.2. Аналіз та оцінка ефективності управління мотивацією персоналу на підприємстві

Ефективне управління мотивацією персоналу є ключовим елементом загальної системи управління підприємством, що безпосередньо впливає на продуктивність праці, рівень задоволеності працівників та кадрову стабільність. З метою забезпечення високої результативності роботи та залучення персоналу до досягнення стратегічних цілей, підприємства формують систему мотивації, яка включає як матеріальні, так і нематеріальні інструменти стимулювання. Для оцінки ефективності мотиваційної політики важливо спочатку проаналізувати, які конкретні засоби мотивації реалізуються на підприємстві, як вони структуровані, та наскільки відповідають очікуванням персоналу.

В табл. 2.2.1. представлено структуру існуючої системи мотивації на ТОВ «СТЕВІЯСАН КОРПОРЕЙШН», що охоплює її основні складові, типи стимулів та форми реалізації.

Таблиця 2.2.1

### Структуру існуючої системи мотивації на ТОВ «СТЕВІЯСАН КОРПОРЕЙШН»

Категорія мотивації	Тип стимулів	Форми реалізації на підприємстві
1	2	3
Матеріальна мотивація	Основна заробітна плата	Фіксований оклад відповідно до займаної посади
	Преміювання	Щомісячні або квартальні бонуси за перевиконання планів, виконання КРІ
	Доплати, надбавки	Надбавки за стаж, категорію, розширення зони обслуговування
	Соціальні виплати	Часткова компенсація харчування, подарункові набори до свят
	Матеріальна допомога	Разові виплати у разі складних життєвих обставин

1	2	3
Нематеріальна мотивація	Визнання та подяки	Усні або письмові подяки керівництва, публічне визнання результатів роботи
	Кар'єрне зростання	Можливість займати вищі посади на підприємстві, пріоритет внутрішніх кандидатів при відкритті вакансій
	Навчання та розвиток	Організація внутрішніх тренінгів, оплачуване проходження курсів підвищення кваліфікації
	Психологічна підтримка	Позитивна атмосфера в колективі, лояльне ставлення керівництва до працівників у разі побутових чи особистих труднощів
	Гнучкість в організації праці	Індивідуальний підхід до графіків праці у разі потреби (наприклад, для матерів, студентів, працівників, що поєднують роботу з доглядом за родичами)

\*Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Аналіз структури поточної системи мотивації персоналу ТОВ «СТЕВІЯСАН КОРПОРЕЙШН» дозволяє зробити висновок про наявність комплексного підходу до стимулювання працівників, який охоплює як матеріальні, так і нематеріальні інструменти. Основу матеріальної мотивації становить система фіксованої заробітної плати з додатковими преміальними та надбавками, що забезпечує працівникам базову фінансову стабільність. Додатково застосовуються соціальні виплати й матеріальна допомога, що має позитивний вплив на лояльність персоналу, знижує ризики соціального напруження та сприяє формуванню позитивного іміджу роботодавця.

Водночас нематеріальні стимули відіграють дедалі важливішу роль, особливо в умовах обмеженого фінансового ресурсу. Серед них слід виділити публічне визнання досягнень працівників, створення сприятливого мікроклімату, можливості кар'єрного просування та організацію навчання. Наявність внутрішніх курсів і підтримка ініціатив з підвищення кваліфікації свідчить про орієнтацію на довгострокове співробітництво й розвиток кадрового потенціалу. Практика адаптації умов праці до індивідуальних потреб окремих працівників (гнучкий графік, лояльне ставлення керівництва)

засвідчує чутливість до соціального контексту та зростання ролі емоційного комфорту як елемента мотивації.

Разом узяті, зазначені компоненти формують функціонуючу систему стимулювання, яка, попри наявні недоліки (зокрема в частині пільг, бонусних механізмів і умов праці), здатна забезпечити відносну стабільність персоналу. Однак за результатами подальшого оцінювання ефективності мотиваційної політики та опитування працівників, вбачається доцільним оновлення і модернізація окремих складників мотивації з урахуванням актуальних потреб персоналу. Такий підхід дозволить не лише утримати ключових фахівців, а й підвищити загальну ефективність трудової діяльності підприємства.

З метою проведення комплексної оцінки рівня задоволеності працівників трудовою діяльністю та виявлення чинників, які впливають на ефективність управління мотивацією персоналу, на підприємстві ТОВ «СТЕВІЯСАН КОРПОРЕЙШН» було проведено опитування за методикою Job Satisfaction Survey (JSS), розробленою П. Спектором (додаток В). Дана методика дозволяє дослідити дев'ять ключових аспектів задоволеності працею, таких як оплата праці, умови, стосунки з керівництвом, можливість кар'єрного зростання тощо. В опитуванні взяли участь 30 осіб, що становить близько 57% від загальної чисельності персоналу (53 особи). Респонденти були відібрані з основних структурних підрозділів підприємства, а саме:

- виробничий відділ – 12 осіб;
- відділ продажів і маркетингу – 6 осіб;
- бухгалтерія та фінансовий відділ – 4 особи;
- відділ якості та контролю – 3 особи;
- логістика та постачання – 3 особи;
- адміністративний персонал – 2 особи.

Таке розподілення дозволяє охопити думки працівників з різних функціональних напрямів і забезпечити репрезентативність результатів. Опитування проводилося конфіденційно та на добровільних засадах.

В табл. 2.2.2. представлено результати опитування працівників ТОВ «СТЕВІЯСАН КОРПОРЕЙШН» за методикою Job Satisfaction Survey (JSS).

Таблиця 2.2.2

Результати опитування працівників ТОВ «СТЕВІЯСАН КОРПОРЕЙШН» за методикою Job Satisfaction Survey (JSS)

Складник задоволеності	Оцінка						Середнє значення	Еталон (для 30 опитаних)
	1	2	3	4	5	6		
Оплата праці	9	8	9	4	0	0	68	180
Просування по службі	0	9	6	7	8	0	104	180
Нагляд (керівництво)	0	0	0	7	10	13	156	180
Пільги	7	7	10	6	0	0	75	180
Умови праці	5	13	5	7	0	0	74	180
Співпраця з колегами	0	0	0	6	11	13	157	180
Природа роботи	0	0	0	5	13	12	157	180
Комунікації у колективі	1	3	6	9	7	4	120	180
Впевненість у стабільності	2	5	9	8	5	1	102	180

\*Джерело: побудовано автором на основі проведеного опитування працівників підприємства

На рис. 2.2.1. представлено рівень задоволеності працівників за методикою JSS у порівнянні з еталоном (ТОВ «СТЕВІЯСАН КОРПОРЕЙШН», 2024 рік).



Рис.2.2.1. Рівень задоволеності працівників за методикою JSS у порівнянні з еталоном (ТОВ «СТЕВІЯСАН КОРПОРЕЙШН», 2024 рік)

Проведене опитування персоналу ТОВ «СТЕВІЯСАН КОРПОРЕЙШН» за методикою Job Satisfaction Survey (JSS) дало змогу комплексно оцінити рівень задоволеності працівників ключовими аспектами трудової діяльності. Побудована полігональна діаграма, яка співвідносить фактичні бали із максимальним еталонним значенням, дозволяє виявити як сильні, так і проблемні зони в системі мотивації на підприємстві. Найвищі значення середньої задоволеності отримали такі показники, як «співпраця з колегами», «нагляд (керівництво)» та «природа роботи». Це свідчить про сформоване позитивне соціально-психологічне середовище, конструктивні стосунки між працівниками та керівниками, а також про відповідність змісту праці професійним очікуванням персоналу.

Натомість найменшу кількість балів зібрали складники, що стосуються матеріального стимулювання: «оплата праці», «пільги», а також «умови праці» та «впевненість у стабільності». Зафіксований рівень задоволеності в межах 68–75 балів за цими напрямками є істотно нижчим за еталонний показник і сигналізує про потенційне зниження зовнішньої мотивації, підвищення ризику плинності персоналу та втрату залученості з боку частини працівників. Помітне відставання в аспекті забезпечення соціальних гарантій та стабільності зайнятості може формувати у працівників відчуття невизначеності, що негативно впливає на їхню продуктивність і психологічний стан.

Результати дослідження підкреслюють важливість подальшого вдосконалення системи управління мотивацією персоналу, з акцентом на посилення матеріальних і соціальних стимулів. Збільшення прозорості оплати праці, впровадження програм нематеріального заохочення, покращення умов праці та комунікаційної політики можуть суттєво підвищити загальний рівень задоволеності, а отже – зміцнити кадрову стабільність і забезпечити сталий розвиток підприємства. Така діагностична аналітика є важливою складовою для формування обґрунтованих управлінських рішень у сфері HR-менеджменту.

SWOT-аналіз, представлений у табл. 2.2.3, є логічним завершенням аналітичного підрозділу, присвяченого оцінці ефективності управління мотивацією персоналу на підприємстві. Його проведення дозволяє не лише систематизувати виявлені у ході дослідження результати, а й структурувати їх у чотирьох ключових вимірах: сильних сторонах, слабкостях, можливостях і загрозах. Такий формат подання інформації забезпечує стратегічну прозорість аналізу, дає змогу побачити не окремі недоліки чи переваги системи мотивації, а взаємозв'язки між ними, а також оцінити потенціал підприємства до змін.

Таблиця 2.2.3

**SWOT-аналіз системи управління мотивацією персоналу ТОВ  
«СТЕВІЯСАН КОРПОРЕЙШН»**

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Сформований згуртований колектив, висока міжособистісна довіра в команді. Відкрите керівництво та лояльне ставлення до працівників у кризових ситуаціях. Позитивна оцінка працівниками стосунків із колегами та безпосередніми керівниками. Застосування окремих форм нематеріальної мотивації (подяки, підтримка, гнучкий графік).	Обмежений рівень матеріального стимулювання. Відсутність розширеного пакету соціальних гарантій. Недостатня комунікація перспектив зростання та оцінювання результатів праці. Відсутність системних програм емоційної підтримки персоналу в умовах війни.
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Впровадження тимблдингу як інструменту емоційної та психологічної підтримки працівників. Розвиток системи внутрішньої комунікації, зокрема зворотного зв'язку з працівниками. Реалізація внутрішніх навчальних програм та формування командних ініціатив у нестандартних умовах. Створення безпечного соціального середовища у колективі як частини HR-бренду.	Психоемоційне вигорання персоналу через хронічну тривожність та нестабільність. Зростання ризику плинності персоналу у разі відсутності нових форм мотивації. Погіршення морального клімату через втому, стрес, інформаційну перевантаженість. Втрата відчуття стабільності й перспективності через зовнішні загрози.

Джерело: складено автором на основі проведеного дослідження підприємства

Особливої актуальності SWOT-аналіз набуває в умовах зовнішньої нестабільності, коли кадрова політика повинна адаптуватися не лише до внутрішніх організаційних потреб, а й до викликів воєнного часу. Ідентифікація сильних сторін, таких як сформований колектив, підтримка з

боку керівництва, позитивна атмосфера, дозволяє будувати майбутні дії на вже наявних ресурсах. Водночас аналіз слабких сторін допомагає обґрунтовано сформуванати напрями вдосконалення системи стимулювання. Виявлені можливості свідчать про те, що підприємство має реальні інструменти для зміцнення мотиваційного клімату навіть за обмежених фінансових ресурсів, зокрема через впровадження тимбілдингу як форми емоційної підтримки працівників.

SWOT-аналіз не лише підсумовує виконану роботу, а й відіграє роль перехідного інструменту до стратегічних управлінських рішень, які будуть розглянуті в наступному розділі. Він формує цілісне бачення ситуації та дозволяє зробити обґрунтований вибір на користь тих мотиваційних підходів, які мають найбільший потенціал ефективності в сучасних умовах.

SWOT-аналіз дозволяє більш глибоко оцінити потенціал системи мотивації персоналу в умовах соціальної та економічної нестабільності. Підприємство має сильні внутрішні ресурси – сформовану команду, відкриту управлінську культуру, готовність до людського ставлення, – що створює сприятливий фундамент для впровадження нових мотиваційних інструментів. Водночас основні слабкі сторони – зосередженість виключно на базових матеріальних стимулах та відсутність системи психологічної підтримки – вказують на критичні зони, що вимагають змін.

Особливої актуальності набуває розвиток тимбілдингових практик як способу посилення внутрішньої стійкості персоналу, подолання тривожних станів, формування довіри та емоційної згуртованості в умовах війни. Впровадження системного підходу до командної взаємодії, психологічного розвантаження та спільного включення у неформальні ініціативи може стати вагомим кроком до зміцнення мотиваційного клімату підприємства, підвищення його кадрової стабільності та організаційної адаптивності.

## Висновки до розділу 2

У результаті проведеного аналізу організаційно-економічної характеристики діяльності та змісту кадрової політики ТОВ «СТЕВІЯСАН КОРПОРЕЙШН» встановлено, що підприємство має стабільні позиції на ринку функціональних продуктів здорового харчування, демонструє позитивну динаміку фінансових показників та прагне до інноваційного розвитку. Разом із тим, упродовж 2021–2024 років спостерігається скорочення чисельності персоналу, зниження рівня оновлення кадрів та підвищення плинності, що може негативно впливати на стабільність трудового колективу й загальну ефективність управління персоналом. Проведений аналіз руху кадрів і продуктивності праці свідчить про необхідність удосконалення системи мотивації та кадрової політики як інструментів стратегічного управління.

Результати оцінки ефективності управління мотивацією персоналу показали, що підприємство реалізує комплексну систему стимулювання, яка включає як матеріальні, так і нематеріальні інструменти. Водночас опитування працівників за методикою JSS виявило наявні проблеми – зокрема, низький рівень задоволеності оплатою праці, соціальними пільгами та умовами стабільності зайнятості. SWOT-аналіз засвідчив потенціал до покращення мотиваційного клімату шляхом активізації внутрішніх комунікацій, розвитку емоційної підтримки та командної взаємодії. Отже, для підвищення конкурентоспроможності та кадрової стабільності підприємства доцільно спрямувати зусилля на вдосконалення мотиваційної політики з урахуванням сучасних викликів і потреб персоналу.

## **РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ В ТОВ «СТЕВІЯСАН КОРПОРЕЙШН»**

### **3.1. Напрями удосконалення управління мотивацією персоналу підприємства**

У процесі дослідження мотиваційної політики ТОВ «СТЕВІЯСАН КОРПОРЕЙШН» було виявлено низку сильних і слабких сторін існуючої системи стимулювання персоналу. Результати опитування за методикою П. Спектора (JSS), а також аналіз ефективності використання персоналу свідчать про задоволення працівників емоційними та міжособистісними аспектами праці, проте водночас виявляють критичні зони в частині матеріального забезпечення, умов праці та відчуття стабільності зайнятості. Враховуючи зазначене, виникає об'єктивна потреба у модернізації системи мотивації персоналу шляхом впровадження нових, гнучкіших та цільових інструментів стимулювання.

Особливої уваги заслуговує розвиток нематеріальної мотивації, зокрема командоорієнтованих практик, таких як тимбілдинг. У сучасних умовах, коли підприємства конкурують не лише за клієнтів, а й за кваліфіковані кадри, посилення внутрішньої згуртованості колективу, формування позитивного емоційного клімату та підвищення залученості працівників набувають стратегічного значення. Впровадження інструментів тимбілдингу, поєднане з удосконаленням матеріального стимулювання, можливостей професійного розвитку та умов праці, дозволить суттєво підвищити ефективність управління персоналом. В табл.3.1.1. представлено ключові напрями вдосконалення мотиваційної політики підприємства з описом пропозицій і очікуваних результатів від їх реалізації.

Напрями удосконалення управління мотивацією персоналу ТОВ  
«СТЕВІЯСАН КОРПОРЕЙШН»

Напрямок удосконалення	Суть пропозиції	Очікуваний результат
Покращення системи преміювання	Визначення чітких КРІ, розробка прозорих умов бонусів	Підвищення мотивації до результативної праці, зниження ризику суб'єктивізму
Створення системи кар'єрного планування	Розробка індивідуальних планів розвитку, резервування внутрішніх кандидатів	Формування внутрішньої мобільності, підвищення зацікавленості в довготривалому працевлаштуванні
Розвиток системи навчання та підвищення кваліфікації	Запровадження онлайн-курсів, тренінгів, менторства	Професійний ріст працівників, підвищення ефективності діяльності
Покращення умов праці	Оновлення робочих місць, покращення побутових умов, безпека	Підвищення задоволеності фізичними аспектами праці
Впровадження нематеріального стимулювання	Подяки, нагороди, внутрішні конкурси, визнання публічно	Формування позитивного іміджу працівника, зростання емоційної залученості
Тимбілдинг та формування командного духу	Регулярне проведення неформальних заходів: виїздів, тренінгів, ігор, свят	Посилення згуртованості колективу, зниження стресу, покращення комунікації
Оцінка мотиваційного клімату	Щорічне анонімне опитування персоналу щодо задоволеності роботою	Виявлення слабких місць у мотиваційній системі, коригування управлінських дій

\*Джерело: складено автором

Розгорнутий аналіз запропонованих напрямів удосконалення управління мотивацією персоналу ТОВ «СТЕВІЯСАН КОРПОРЕЙШН» дає змогу чітко окреслити ключові вектори змін, спрямовані на підвищення залученості працівників та ефективності функціонування колективу. У кожному з напрямів закладено потенціал для як матеріального, так і нематеріального впливу на мотиваційний стан персоналу, що особливо важливо в сучасних умовах обмежених ресурсів та підвищеної психологічної чутливості працівників.

Одним із пріоритетних напрямів удосконалення мотиваційної політики на підприємстві є модернізація системи преміювання, оскільки саме вона

безпосередньо впливає на відчуття справедливості, рівності та визнання зусиль працівника. В умовах, коли більшість респондентів висловили невдоволення рівнем матеріального стимулювання, надзвичайно важливо не лише переглянути розмір винагород, але й забезпечити їхню логічну обґрунтованість і прозору прив'язку до результатів праці. Визначення чітких ключових показників ефективності (KPI) для кожної посади, формалізація правил нарахування бонусів та премій, а також комунікація умов винагород у зрозумілій і відкритій формі створюють передумови для зміцнення довіри до системи стимулювання. Такий підхід дозволяє усунути прояви суб'єктивізму, уникнути неформального розподілу ресурсів і сформувати культуру справедливої оцінки внеску кожного працівника. Прозора система преміювання, заснована на досягненні конкретних і вимірюваних результатів, не лише підвищує рівень задоволеності працівників, а й стимулює до зростання продуктивності, відповідальності та орієнтації на досягнення командних і корпоративних цілей. У довгостроковій перспективі вона сприяє зміцненню лояльності персоналу, покращенню іміджу роботодавця та формуванню стійкої мотиваційної платформи для розвитку підприємства.

Важливим стратегічним кроком у напрямі вдосконалення мотиваційної політики є формування системи кар'єрного планування, яка базується на прозорому та поетапному розвитку працівника в межах організаційної структури підприємства. Упровадження індивідуальних планів професійного зростання сприяє підвищенню суб'єктивного відчуття цінності працівника, дозволяє йому усвідомити реальні перспективи кар'єрного руху, а також краще зрозуміти очікування роботодавця щодо особистої ефективності та розвитку компетенцій. Створення внутрішнього кадрового резерву дає змогу зменшити залежність підприємства від зовнішнього ринку праці, оперативно реагувати на кадрові зміни, зберігаючи стабільність управлінських і операційних процесів. Така модель не лише підвищує рівень зацікавленості працівників у довготривалому працевлаштуванні, а й стимулює ініціативність, самонавчання та лояльність до компанії. Крім того, системне кар'єрне планування зміцнює

організаційну культуру, створює атмосферу справедливості та внутрішньої конкуренції, заснованої на об'єктивних критеріях, що у підсумку позитивно позначається на загальному мотиваційному кліматі та знижує ризики плинності кваліфікованого персоналу.

Забезпечення можливостей для професійного розвитку працівників є одним із найдієвіших інструментів довгострокової мотивації, адже воно не лише покращує індивідуальні компетенції, а й підвищує конкурентоспроможність підприємства в цілому. Побудова системного підходу до навчання передбачає впровадження внутрішніх тренінгів, регулярний доступ до онлайн-курсів, сертифікаційних програм, а також менторської підтримки з боку більш досвідчених колег. Така модель стимулює професійне зростання, формує культуру самонавчання та сприяє передачі знань між поколіннями працівників. Крім того, працівники, які отримують реальні можливості для вдосконалення своїх навичок, демонструють вищий рівень задоволеності, лояльності та ініціативності. Інвестування у розвиток персоналу – це не лише вклад у людський капітал, а й інструмент зниження плинності персоналу, посилення організаційної стійкості та зростання ефективності виконання функціональних обов'язків. У сукупності ці чинники створюють сприятливе середовище, в якому знання стають ресурсом не лише для особистого, а й для корпоративного успіху.

Формування комфортного та безпечного робочого середовища є ключовою умовою підтримання стабільного мотиваційного клімату в колективі, оскільки саме фізичні умови праці безпосередньо впливають на самопочуття, продуктивність і психологічну рівновагу працівників. Удосконалення умов праці, що включає оновлення обладнання, ергономічне облаштування робочих місць, модернізацію освітлення, вентиляції, побутових приміщень, а також забезпечення базових стандартів безпеки, не лише знижує ризик професійного вигорання, а й сприяє зменшенню кількості лікарняних днів, виробничих травм і неформального невдоволення. Така турбота з боку керівництва слугує не декларативним, а практичним проявом соціальної

відповідальності підприємства. Вона формує відчуття захищеності та поваги до працівника, що особливо важливо в умовах тривалого стресового тиску, спричиненого війною та соціальною нестабільністю. Покращення умов праці також відіграє важливу роль у підвищенні іміджу компанії як роботодавця, здатного забезпечити не лише зайнятість, а й гідний рівень організації трудового процесу. У сукупності такі заходи зміцнюють довіру до роботодавця, підвищують залученість персоналу та створюють основу для довгострокових трудових відносин.

Нематеріальне стимулювання виступає додатковим інструментом, що забезпечує емоційну залученість. Визнання досягнень працівників, подяки, участь у внутрішніх конкурсах, нагородження – усе це сприяє формуванню позитивного іміджу працівника в колективі, зростанню його мотивації та бажання проявляти ініціативу. Своєчасне визнання зусиль сприяє посиленню відчуття цінності працівника для організації.

Окремий акцент у сучасних умовах заслуговує тимбілдинг як інструмент формування командної єдності та психологічної стійкості персоналу. Організація неформальних заходів, командних тренінгів, корпоративних подій і спільних активностей дозволяє знижувати рівень стресу, посилювати внутрішню згуртованість і покращувати комунікацію між співробітниками. Особливо актуальним це стає в умовах війни, коли працівники потребують додаткової емоційної підтримки, відчуття надійного соціального оточення та спільної мети.

На завершення, оцінка мотиваційного клімату у вигляді регулярного опитування персоналу дає змогу своєчасно виявляти слабкі місця у мотиваційній політиці. Наявність зворотного зв'язку формує двосторонню комунікацію між працівником і роботодавцем, дозволяє адаптувати управлінські рішення до реальних потреб колективу та підтримувати постійний діалог із командою.

Комплексність запропонованих напрямів удосконалення мотиваційної політики полягає в тому, що вони охоплюють як матеріальні, так і

нематеріальні аспекти стимулювання, забезпечуючи збалансований підхід до управління людським капіталом. У короткостроковій перспективі реалізація ініціатив – таких як оновлення системи преміювання, поліпшення умов праці та впровадження інструментів психологічної підтримки – дозволить підвищити рівень задоволеності працівників, знизити напругу у колективі та зміцнити трудову дисципліну. Водночас стратегічні кроки, зокрема формування системи кар'єрного планування, розвиток навчальних програм і тимблдингових практик, спрямовані на довгострокове закріплення персоналу, посилення його залученості та формування культури відповідальності й самореалізації. Упровадження цих рішень не лише посилить внутрішню стабільність підприємства, а й підвищить його адаптивність до зовнішніх викликів. Результатом стане не просто підвищення ефективності окремих працівників, а формування стійкої організаційної культури, в якій ціниться людський капітал, стимулюється розвиток і забезпечується надійне функціонування бізнесу навіть у кризових умовах.

В табл.3.1.2. представлено програму реалізації заходів з удосконалення мотиваційної політики ТОВ «СТЕВІЯСАН КОРПОРЕЙШН».

Таблиця 3.1.2

Програма реалізації заходів з удосконалення мотиваційної політики  
ТОВ «СТЕВІЯСАН КОРПОРЕЙШН»

№ з/п	Захід	Відповідальний виконавець	Орієнтовний бюджет, грн	Термін виконання
1	2	3	4	5
1.	Впровадження прозорої системи КРІ	HR-відділ, керівники підрозділів	5000	II квартал 2026 р.
2.	Розробка індивідуальних кар'єрних планів	HR-відділ	не потребує	III квартал 2026 р.
3.	Організація внутрішніх тренінгів	Відділ персоналу, зовнішні тренери	10000	II–IV квартали 2026 р.
4.	Покращення побутових умов на виробництві	Відділ адміністративного забезпечення	25000	III квартал 2026 р.

Продовження табл.3.1.2.

1	2	3	4	5
5.	Запровадження системи публічного визнання	PR-відділ, HR-відділ	3000	Постійно
6.	Регулярне опитування персоналу	HR-відділ	1000	IV квартал 2026 р., щорічно
Разом			44000	

\*Джерело: складено і розраховано автором

Таким чином, розроблена програма заходів щодо удосконалення мотиваційної політики ТОВ «СТЕВІЯСАН КОРПОРЕЙШН», яка включає визначення відповідальних виконавців, обґрунтування бюджетних витрат та встановлення термінів реалізації, забезпечує системний підхід до впровадження змін у сфері управління персоналом. Кожен із заходів має чітке практичне спрямування, сприяє підвищенню ефективності, лояльності й залученості працівників, а також дозволяє забезпечити прозорість та контроль у процесі реалізації. Загальний бюджет на реалізацію зазначених ініціатив становить 44 тис. грн, що є оптимальним вкладенням у розвиток людського капіталу та формування стабільного мотиваційного середовища в умовах обмежених ресурсів і посиленої конкуренції за кваліфікованих фахівців.

### **3.2. Обґрунтування доцільності та ефективності запровадження тимблдингу як інструменту посилення мотивованості працівників**

В умовах повномасштабної російської воєнної агресії, коли працівники перебувають під постійним тиском зовнішніх загроз, підвищеної емоційної напруги та невизначеності щодо майбутнього, зростає потреба не лише в економічній, а й у психологічній підтримці з боку роботодавця. Тимблдинг як інструмент згуртування колективу набуває особливої ваги, адже він сприяє зниженню тривожності, підвищенню почуття єдності, довіри та взаємопідтримки між працівниками. У ситуаціях, коли традиційні стимули

(підвищення зарплат, бонуси) є обмеженими через економічні ризики, саме соціальні та емоційні чинники виходять на перший план. Спільна участь у тимблдингових заходах дозволяє працівникам вийти за межі робочої рутини, відчутти цінність командної взаємодії, зменшити рівень стресу та відновити психологічну рівновагу. Крім того, такі заходи зміцнюють організаційну культуру, сприяють формуванню лояльності до компанії та підвищують внутрішню стабільність колективу, що особливо важливо в періоди нестабільності та кризи. Упровадження тимблдингу – це не лише нематеріальний інструмент мотивації, а й стратегічна інвестиція в збереження працездатності, залученості та стійкості персоналу.

На рис.3.2.1. представлено обґрунтування доцільності впровадження тимблдингу на ТОВ «СТЕВІЯСАН КОРПОРЕЙШН».

Психологічна підтримка персоналу	<ul style="list-style-type: none"> <li>• допомагає знизити рівень тривожності, пов'язаної з воєнною ситуацією, і сприяє емоційній стабілізації працівників</li> </ul>
Згуртування колективу	<ul style="list-style-type: none"> <li>• формує атмосферу довіри та співпраці, посилює командну взаємодію та знижує рівень міжособистісних конфліктів</li> </ul>
Підвищення мотивації та залученості	<ul style="list-style-type: none"> <li>• працівники, які відчують підтримку в колективі, демонструють вищу ініціативність, відповідальність і продуктивність</li> </ul>
Альтернатива матеріальним стимулам	<ul style="list-style-type: none"> <li>• є ефективним інструментом нематеріальної мотивації в умовах обмеженого бюджету на винагороди</li> </ul>
Профілактика професійного вигорання	<ul style="list-style-type: none"> <li>• спільна активність, що не пов'язана з роботою, дає можливість емоційної розрядки та зменшує симптоми хронічного виснаження</li> </ul>
Підсилення HR-бренду	<ul style="list-style-type: none"> <li>• демонструє соціальну відповідальність компанії, покращує імідж роботодавця серед працівників та потенційних кандидатів</li> </ul>
Адаптація нових працівників	<ul style="list-style-type: none"> <li>• допомагає швидше інтегрувати новачків у колектив, сприяє встановленню контактів у неформальному середовищі</li> </ul>

Рис.3.2.1. Обґрунтування доцільності впровадження тимблдингу на ТОВ «СТЕВІЯСАН КОРПОРЕЙШН»

\*Джерело: складено автором

На основі аналізу, поданого на рис. 3.1, можна дійти висновку, що впровадження тимблдингу на ТОВ «СТЕВІЯСАН КОРПОРЕЙШН» є обґрунтованим управлінським рішенням, яке має вагоме стратегічне значення для підвищення ефективності діяльності підприємства. Тимблдинг як елемент сучасної системи управління персоналом виконує низку важливих функцій: сприяє зниженню рівня тривожності, пов'язаної з воєнною ситуацією, стабілізує емоційний стан працівників, формує атмосферу довіри, співпраці та командної взаємодії, що є ключовими чинниками згуртованості колективу. У контексті актуальних викликів, пов'язаних із емоційним вигоранням та зниженням мотивації працівників, спільні позаробочі активності слугують ефективною профілактикою хронічної втоми та емоційного виснаження.

Важливим аспектом є також те, що тимблдинг виступає дієвою альтернативою матеріальному стимулюванню, особливо в умовах обмеженого бюджету на винагороди, забезпечуючи при цьому високий рівень нематеріальної мотивації. Працівники, які відчують підтримку з боку колективу, як правило, демонструють більшу ініціативність, залученість та відповідальність за виконання службових обов'язків. Це, своєю чергою, позитивно впливає на загальний рівень продуктивності праці.

Крім того, впровадження тимблдингових заходів посилює HR-бренд компанії, покращує її імідж як соціально відповідального роботодавця, що підвищує привабливість організації серед потенційних кандидатів і сприяє зниженню плинності персоналу. Швидка адаптація нових працівників у сприятливому соціальному середовищі дозволяє швидше включати їх у робочі процеси, що підвищує загальну ефективність управління людськими ресурсами.

У результаті впровадження тимблдингу створюються передумови для зростання рівня задоволеності персоналу, покращення мікроклімату в колективі та підвищення якості виконання завдань. Це безпосередньо впливає на підвищення продуктивності праці, що є визначальним фактором зростання прибутковості компанії в цілому. Отже, тимблдинг варто розглядати як

важливий елемент системи організаційного розвитку ТОВ «СТЕВІЯСАН КОРПОРЕЙШН» у середньостроковій та довгостроковій перспективі.

В табл. 3.2.1. представлено програма тимблдингових заходів ТОВ «СТЕВІЯСАН КОРПОРЕЙШН» на 2026 рік.

Таблиця 3.2.1

Програма тимблдингових заходів ТОВ «СТЕВІЯСАН КОРПОРЕЙШН»  
на 2026 рік

Назва заходу	Опис	Командна суть	Формат	Період
Вільний від стресу» тимблдинговий захід з використанням арт-терапії	Колективне створення великого арт-панно (кожен – шматок єдиного цілого), яке символізує силу, віру, команду	Взаємозалежність дій, єдність у символі, глибока співучасть	офлайн	березень 2026 року
Театр довіри: акторська імпровізація	Тренінг з акторської гри, імпровізаційні сценки з життя офісу або в уявних ситуаціях – з гумором, емоціями та командною реакцією	Робота з партнером, сміх, відкриття одне одного, розвиток інтуїції та емоційної відкритості	офлайн	травень 2026 року
Знімаємо разом: граємо себе	Початок роботи над аматорською «виставою-командою» або коротким фільмом (акторські репетиції, сценки, декорації, костюми)	Глибинна командна взаємодія, довіра, планування, розвиток лідерства	офлайн	вересень 2026 року
Прем'єра року: наша історія	Професійно знята презентація результату роботи (вистава/фільм/серія сценок), урочиста демонстрація з оператором, монтажем, аплодисментами	Визнання командної роботи, емоційний катарсис, збереження пам'яті, посилення корпоративної ідентичності	офлайн	грудень 2026 року
Світлові листи	Усі працівники отримують (анонімно або з іменем) «лист підтримки» від колеги, і також пишуть комусь іншому – з добрим словом, вдячністю	Глибока емпатія, людське тепло, підтримка у складний момент, ефект «я не один»	онлайн	періодично протягом всього року

\*Джерело: складено автором

Запропонована програма тимбілдингових заходів ТОВ «СТЕВІЯСАН КОРПОРЕЙШН» на 2026 рік вирізняється змістовністю, логічною послідовністю та чіткою орієнтацією на психологічну підтримку, творче згуртування і зміцнення міжособистісних зв'язків у колективі. Кожен захід має не лише розважальний чи емоційний компонент, а й глибоку функцію – формування довіри, спільного досвіду та розкриття внутрішнього потенціалу працівників у безпечному, командному середовищі. Арт-терапевтичне панно та акторські імпровізації дають можливість вивільнити емоції, прожити стресові переживання через символічну дію, знизити психологічне напруження та підвищити рівень взаєморозуміння в колективі. Творча спільна праця над виставою, що завершується урочистою прем'єрою, не лише розкриває лідерські, комунікаційні й креативні навички співробітників, а й формує унікальну корпоративну ідентичність, емоційно закріплену в спільній пам'яті. Онлайн-формат «Світлових листів», як тло всієї програми, підтримує постійний внутрішній емоційний зв'язок, створює відчуття турботи, взаємної вдячності та моральної присутності навіть у дистанційному режимі. Сукупність цих заходів дозволяє не лише тимчасово покращити психологічний стан працівників, а й системно вплинути на зміцнення командного духу, підвищення мотивації та формування стійкості персоналу до зовнішніх викликів у складний для країни час.

Для ефективної реалізації програми тимбілдингових заходів ТОВ «СТЕВІЯСАН КОРПОРЕЙШН» на 2026 рік було розроблено бюджет, який враховує специфіку кожного заходу, кількість учасників, формат проведення та необхідні ресурси. Витрати сформовано з урахуванням принципу поміркованості, без надмірних витрат, але з забезпеченням належного організаційного та емоційного рівня подій, що спрямовані на зміцнення команди та психологічну підтримку персоналу.

В табл. 3.2.2. представлено бюджет на проведення тимбілдингових заходів ТОВ «СТЕВІЯСАН КОРПОРЕЙШН», 2026 рік.

Бюджет на проведення тимбілдингових заходів ТОВ «СТЕВІЯСАН  
КОРПОРЕЙШН», 2026 рік

Назва заходу	Стаття витрат	Сума, грн
«Вільний від стресу» (арт-терапія)	Матеріали (фарби, тканина, основа, пензлі тощо)	7000
	Аренда простору	5000
	Послуги фасилітатора (арт-терапевта)	4000
	Разом	16000
«Театр довіри»	Послуги тренера з акторської імprovізації	6000
	Приміщення для тренінгу	5000
	Реквізит, роздаткові матеріали	2000
	Разом	13000
«Знімаємо разом: граємо себе»	Декорації, костюми, реквізит	6000
	Приміщення для репетицій	5000
	Куратор (педагог/режисер-координатор)	6000
	Разом	17000
«Прем'єра року»	Послуги професійного оператора/монтаж відео	8000
	Оренда залу для показу (або простору в офісі)	4000
	Технічне забезпечення, фуршет, подарунки	6000
	Разом	18000
«Світлові листи» (онлайн-постійно)	Дизайн шаблонів, адміністрування, підтримка	3000
	Разом	3000
Загальні витрати на тимбілдингові заходи		67000 грн

\*Джерело: складено автором

Бюджет на проведення тимбілдингових заходів ТОВ «СТЕВІЯСАН КОРПОРЕЙШН» у 2026 році передбачає раціональний розподіл коштів між ключовими активностями програми з урахуванням їх формату, масштабу та впливу на команду. Витрати сформовані так, щоб забезпечити якісну організацію кожного заходу, включаючи матеріальну базу, оплату роботи професіоналів (тренерів, фасилітаторів, оператора), логістику та технічне забезпечення. Особлива увага приділена подіям, що мають емоційний, творчий та згуртовуючий ефект – від арт-терапевтичної взаємодії до фінальної прем'єри. Передбачена сума – 67 000 грн – дозволяє реалізувати повноцінну річну програму психологічно підтримуючих тимбілдингів для середнього колективу без надмірних витрат, але з високим якісним результатом.

З метою обґрунтування практичної доцільності реалізації запропонованої програми тимблдингових заходів було проведено узагальнення експертних оцінок працівників ключових управлінських і функціональних підрозділів ТОВ «СТЕВІЯСАН КОРПОРЕЙШН». Учасники оцінювали потенційний вплив заходів на рівень продуктивності праці в підрозділах, які вони представляють. Їхні прогностичні оцінки подано у табл.3.2.3.

Таблиця 3.2.3

Прогнозоване зростання продуктивності праці за оцінками експертів підприємства ТОВ «СТЕВІЯСАН КОРПОРЕЙШН»

№ з.п.	Посада експерта/ Підрозділ	Прогнозоване зростання продуктивності, %
1.	Начальник відділу персоналу (HR-відділ)	18%
2.	Головний бухгалтер (Фінансовий відділ)	10%
3.	Керівник виробничого підрозділу (Цех фасування продукції)	15%
4.	Менеджер з логістики (Відділ постачання та дистрибуції)	12%
5.	Завідувач складу (Складський підрозділ)	8%
6.	Керівник відділу маркетингу	17%
7.	Начальник зміни	14%
8.	Заступник директора з виробництва	16%
Середнє значення:		13,75%

Джерело: складено автором на основі даних експертів

Продуктивність праці в 2024 році була на рівні: 709,12 тис.грн/осб (розрахунки з табл.2.1.4.).

Очікуване збільшення:

$$709,12 * 13,75\% = 97,50 \text{ тис.грн}$$

Отже, очікуване збільшення чистого доходу від реалізації при такій самій кількості працівників у проектному році складе:

$$97,50 * 53 = 5167,71 \text{ тис.грн}$$

Чистий дохід від реалізації в 2024 році складав: 37583 тис.грн

Отже чистий дохід збільшиться пропорційно як і збільшення продуктивності на 13,75%.

Повні витрати в 2024 році склали: 36380 тис.грн.

З них: 21828 тис.грн це постійній витрати, і 14552 тис.грн змінні.

Змінні витрати мають тенденцію до зміни пропорційно зміні чистому доходу, а отже в плановому році збільшаться на 13,75% або на:

$14552 * 13,75\% = 2001$  тис.грн.

Отже, в плановому році повні витрати складуть враховуючи витрати на тимблдінг в розмірі 67 тис.грн.

$36380 + 2001 + 67 = 38448$  тис.грн

В табл. 3.2.4. представлено збільшення показників фінансових після впровадження програми тимблдіingu.

Таблиця 3.2.4

Збільшення показників фінансових після впровадження програми тимблдіingu в ТОВ «СТЕВІЯСАН КОРПОРЕЙШН».

Показник	Проектний рік, тис.грн
Продуктивність праці, тис.грн/особа	97,50
Чистий дохід від реалізації, тис.грн	5167,71
Повні витрати, тис.грн.	2068
Прибуток, тис.грн.	3099,71
Податок на прибуток (18%)	557,95
Чистий прибуток, тис.грн	2541,76

\*Джерело: розраховано автором

Проведене економічне обґрунтування ефективності впровадження програми тимблдингових заходів у ТОВ «СТЕВІЯСАН КОРПОРЕЙШН» підтверджує її високу доцільність не лише з точки зору управління персоналом, а й з позиції прямого впливу на фінансові результати підприємства. У розрахунковому сценарії передбачено підвищення продуктивності праці одного працівника на 97,5 тис. грн, що зумовлює зростання загального обсягу чистого доходу від реалізації на 5167,71 тис. грн у проектному році – без необхідності розширення чисельності персоналу. Це свідчить про значне посилення ефективності використання наявного

кадрового потенціалу, що є надзвичайно цінним в умовах нестабільного ринку та воєнного стану, коли ресурси зростання часто обмежені.

Зростання прибутку до оподаткування до рівня 4302,71 тис. грн та отримання чистого прибутку у розмірі 2541,76 тис. грн після сплати податку на прибуток (18%) є прямим свідченням здатності заходів із посилення командної згуртованості забезпечити реальні економічні вигоди. При цьому витрати на реалізацію програми тимбілдингу у розмірі 67 тис. грн складають менше ніж 2% очікуваного чистого приросту прибутку, що свідчить про виняткову рентабельність цього управлінського рішення.

Окремо слід підкреслити, що тимбілдингові заходи виконують багатофункціональну роль: вони не лише зміцнюють емоційний клімат і взаємну підтримку у команді, але й опосередковано сприяють зниженню плинності персоналу, зменшенню рівня конфліктності, професійного вигорання та втрат часу на внутрішню дезорганізацію. У кризових умовах війни та постійного стресу працівники відчують особливу потребу у стабільності, підтримці та відчутті колективної сили – і саме ці потреби задовольняє якісно реалізована програма тимбілдингу. Окрім суто економічної ефективності, це створює підґрунтя для довготривалого утримання ключових працівників і підвищення рівня їхньої залученості до досягнення спільних цілей.

Таким чином, результати таблиці переконливо демонструють, що інвестиція у тимбілдинг – це не витрати на «розваги», а стратегічно виправдане управлінське рішення з високим рівнем окупності, яке об'єднує емоційну стійкість персоналу, операційну ефективність та фінансову результативність. Упровадження таких заходів є надзвичайно доречним кроком у рамках сучасної моделі управління персоналом, що базується на принципах взаємопідтримки, соціальної відповідальності та розвитку людського капіталу.

### Висновки до розділу 3

У підсумку, здійснене дослідження напрямів удосконалення системи мотивації персоналу на ТОВ «СТЕВІЯСАН КОРПОРЕЙШН» дозволяє стверджувати, що підвищення ефективності управління людськими ресурсами можливе лише за умов комплексного поєднання матеріальних та нематеріальних стимулів. Аналіз чинної мотиваційної політики засвідчив наявність низки недоліків, які можуть бути подолані через системну модернізацію – зокрема, шляхом оновлення підходів до преміювання, впровадження кар'єрного планування, активізації внутрішнього навчання та покращення умов праці. Водночас особливу роль відіграє розвиток емоційного клімату та соціального капіталу в колективі – через регулярну оцінку мотиваційного клімату, розбудову довіри та організацію середовища, де працівники відчують підтримку і визнання.

У контексті сучасних викликів, пов'язаних із нестабільною економічною ситуацією та впливом воєнного стану, стратегічно виправданим кроком виступає впровадження тимблдингових заходів. Як доводить проведене обґрунтування, тимблдинг не лише підвищує рівень емоційної стійкості та згуртованості працівників, але й має чітко виражений позитивний вплив на показники продуктивності, прибутковості та кадрової стабільності підприємства. Результати аналізу підтверджують економічну доцільність таких інвестицій: за мінімальних витрат досягається значне зростання чистого прибутку та якісних характеристик трудового колективу. Отже, запропоновані заходи доцільно вважати основою нової, адаптивної мотиваційної моделі, орієнтованої на стійкий розвиток і соціальну відповідальність.

## ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі магістра здійснено комплексне дослідження теоретико-практичних основ управління мотивацією персоналу підприємства на прикладі ТОВ «СТЕВІЯСАН КОРПОРЕЙШН». У процесі виконання роботи було реалізовано низку дослідницьких завдань, за результатами яких сформульовано такі висновки:

1. Отже, мотивування персоналу виступає не лише складовою кадрової політики підприємства, а й стратегічним ресурсом забезпечення продуктивності, стабільності та конкурентоспроможності організації. Його багатовимірна природа вимагає поєднання економічних, психологічних, соціальних та управлінських підходів, що відображено у численних наукових трактуваннях поняття мотивації. Комплексне розуміння цього явища дозволяє сформувати ефективну систему мотивації, яка гармонійно поєднує інтереси працівника та роботодавця.

2. Аналіз методів і інструментів управління мотивацією персоналу свідчить, що найвищої ефективності можна досягти лише за умов раціонального поєднання економічних, адміністративних та соціально-психологічних засобів впливу. Кожен з методів має свої переваги та обмеження, проте лише їх комплексне застосування з урахуванням специфіки підприємства, корпоративної культури та індивідуальних потреб персоналу забезпечує довготривалу залученість, задоволеність працею та розвиток людського капіталу.

3. У результаті проведеного аналізу організаційно-економічної характеристики діяльності та змісту кадрової політики ТОВ «СТЕВІЯСАН КОРПОРЕЙШН» встановлено, що підприємство має стабільні позиції на ринку функціональних продуктів здорового харчування, демонструє позитивну динаміку фінансових показників та прагне до інноваційного розвитку. Разом із тим, упродовж 2021–2024 років спостерігається скорочення чисельності персоналу, зниження рівня оновлення кадрів та підвищення

плинності, що може негативно впливати на стабільність трудового колективу й загальну ефективність управління персоналом. Проведений аналіз руху кадрів і продуктивності праці свідчить про необхідність удосконалення системи мотивації та кадрової політики як інструментів стратегічного управління.

4. Результати оцінки ефективності управління мотивацією персоналу показали, що підприємство реалізує комплексну систему стимулювання, яка включає як матеріальні, так і нематеріальні інструменти. Водночас опитування працівників за методикою JSS виявило наявні проблеми – зокрема, низький рівень задоволеності оплатою праці, соціальними пільгами та умовами стабільності зайнятості. SWOT-аналіз засвідчив потенціал до покращення мотиваційного клімату шляхом активізації внутрішніх комунікацій, розвитку емоційної підтримки та командної взаємодії. Отже, для підвищення конкурентоспроможності та кадрової стабільності підприємства доцільно спрямувати зусилля на вдосконалення мотиваційної політики з урахуванням сучасних викликів і потреб персоналу.

5. У підсумку, здійснене дослідження напрямів удосконалення системи мотивації персоналу на ТОВ «СТЕВІЯСАН КОРПОРЕЙШН» дозволяє стверджувати, що підвищення ефективності управління людськими ресурсами можливе лише за умов комплексного поєднання матеріальних та нематеріальних стимулів. Аналіз чинної мотиваційної політики засвідчив наявність низки недоліків, які можуть бути подолані через системну модернізацію – зокрема, шляхом оновлення підходів до преміювання, впровадження кар'єрного планування, активізації внутрішнього навчання та покращення умов праці. Водночас особливу роль відіграє розвиток емоційного клімату та соціального капіталу в колективі – через регулярну оцінку мотиваційного клімату, розбудову довіри та організацію середовища, де працівники відчують підтримку і визнання.

6. У контексті сучасних викликів, пов'язаних із нестабільною економічною ситуацією та впливом воєнного стану, стратегічно виправданим

кроком виступає впровадження тимблдингових заходів. Як доводить проведене обґрунтування, тимблдинг не лише підвищує рівень емоційної стійкості та згуртованості працівників, але й має чітко виражений позитивний вплив на показники продуктивності, прибутковості та кадрової стабільності підприємства. Результати аналізу підтверджують економічну доцільність таких інвестицій: за мінімальних витрат досягається значне зростання чистого прибутку та якісних характеристик трудового колективу. Отже, запропоновані заходи доцільно вважати основою нової, адаптивної мотиваційної моделі, орієнтованої на стійкий розвиток і соціальну відповідальність.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:**

1. Амоша О. І., Єськов О. Л., Дарченко Н. Д. Мотивація персоналу підприємства в ринкових умовах: наоч. навч.-метод. матеріали. Донецьк: 2021. 199 с.
2. Артеменко А. К., Антощенкова В. В., Пономарьова М. С. Мотивація та стимулювання праці в ефективному управлінні та інноваційній діяльності підприємства. *Вісник ХНАУ. Серія: Економічні науки*, № 1, 2020. С. 152–163.
3. Білорус Т.В. Управління персоналом: 800+ запитань та відповідей. Навч. посіб. Київ: Видавництво Ліра-К, 2021. 320 с.
4. Білорус Т.В. Бурмістрова О.О. Ризики при прийнятті кадрових управлінських рішень: теоретико-методичний підхід *Ефективна економіка*. 2021. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8499>.
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>.
6. Білорус Т.В. Менеджмент: практикум. навчальний посібник К. : Київський університет. 2020. 185 с
7. Бекетов Ю.А. Основи менеджменту: навч. посіб.; Харків. нац. автомоб.–дорож. ун–т. Харків: ХНАДУ, 2019. 263 с.
8. Буковинська М. П., Сладкевич В. П. Управління персоналом: підручник. Київ: Кондор–Видавництво. 2013. 704 с
9. Бериславська А. В. Мотивація праці управлінського персоналу у забезпеченні зростання економічних результатів підприємства: автореф. дис. ... канд. екон. наук. Херсон, 2022, 20 с.
10. Биканова О. Мотивація праці як важливий чинник забезпечення ефективного управління персоналом підприємства 2024. URL: <http://confcv.at.ua/forum/53-482-1>

11. Болквадзе Н., Гетьман Т. Сучасні методи мотивації персоналу ІТ-компаній. *Economic journal of Lesia Ukrainka Eastern European National University*. 2020. Т. 2, № 22. С. 72–82.
12. Бондар Н. І. Особливості матеріальної та нематеріальної мотивації персоналу підприємств. *Вчені записки Університету «КРОК»*, № 3(67), 2022, 94–100. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-67-94-100>
13. Бондар Т. В., Краснонос А. С. Сучасні методи мотивації персоналу. *Економіка та суспільство*, 2023. № 57. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3235/3158>
14. Васильєва О. О. Мотивація трудової діяльності в умовах сталого розвитку аграрної сфери. *Причорноморські економічні студії*, Вип. 48(1), 2021. С. 73–81.
15. Галушак М., Кучинський В. Міжнародний досвід мотивації персоналу як зразок для України. У: Трансформація бізнесу для сталого майбутнього: дослідження, діджиталізація та інновації: Матеріали II міжнар. наук.-практ. конф. (23–24 листопада 2022 р., м. Тернопіль). Т.: ФОП Паляниця В.А., С. 6–7.
16. Герасименко О.О. Стратегічні імперативи гідної праці в контексті становлення інноваційної моделі економіки України. *Соціально-трудові відносини: теорія та практика*. № 2 (12). С. 73–80.
17. Герасименко О.О. Конкурентоспроможність робочих місць як передумова гідної праці : реалії економіки України .*Проблеми економіки*. 2017. № 3. С. 33–39.
18. Герасименко О. О. Компетентнісний підхід як концептуально-прикладна платформа розвитку персоналу : інституціональне середовище та практичний інструментарій. *Інноваційна економіка*. 2019. №3–4 (79). С. 45-51.
19. Герасименко О.О., Махаєва М.А. Антикризовий мотиваційний менеджмент у контексті викликів пандемії COVID-19. *Бізнес-навігатор*. 2021. № 2 (63). С. 50-56.

20. Гаврилюк О. М. Сучасні підходи до формування системи мотивації персоналу в умовах цифрової трансформації. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія: Економіка, 2022, (69), 120–124. URL: <https://doi.org/10.24144/2409-6857.2022.69.120-124>.
21. Гринько Т.В., Гвініашвілі Т.З. Ефективні комунікації як фактор забезпечення розвитку сучасного підприємства. *Теорія та практика управління суб'єктами підприємництва*: колективна монографія: за заг. ред. Т.В. Гринько. Дніпро: Біла К.О., 2020. С. 60-84.
22. Грозов А.М., Завідна Л.Д. Мотиваційний механізм ефективного управління персоналом. *Вісник ТНТУ*. 2024. № 3. С. 28–29.
23. Денисенко М. П., Мельник Л. С. Міжнародний досвід мотивації персоналу в умовах сучасної економіки. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2019. № 3 (55). С. 94–100.
24. Драгунова В.В. Модель упровадження інноваційного менеджменту в систему середньої освіти. *Інновац.педагогіка*.2019.Вип.11,т.1. С.31–34.
25. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом : навчально-методичний посібник (видання друге, переробл. і доповнено). Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 288 с.
26. Жилінська О.І., Оліх Л.А., Кухта П.В., Корнілова І.М. Термінологічний словник з управління інноваціями : навчальний посібник. К.: Видавництво «Наукова столиця», 2020. 100 с.
27. Жилінська О.І., Петровський М.В., Білорус Т.В., Горбась І.М., Вікулова А.О. Менеджмент: навчально-методичний комплекс для студентів економічних спеціальностей. Навчально-методичний комплекс К. : Київський університет. 2020. 94 с.
28. Зленко А.М., Ісайкіна О.Д. Тимбілдінг як управлінський інструмент для побудови професійної команди. *Економічний вісник ПХДПУ ім. Григорія Сковороди*. 2020. Вип. 47. С. 52-59.

29. Завадяк Р. І., Гудзовата Л. М. Мотивація в умовах підприємницької діяльності. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Економіка*, 2020, Вип. 2, С. 114–120.
30. Захарова І.О., Денежніков С.С., Статівка В.І. Менеджмент персоналу: навчальний посібник. Суми: СумДПУ імені А. С. Макаренка, 2023. 178 с.
31. Ігнатюк В., Туніна Г. Мотивація персоналу як фактор підвищення ефективності системи управління підприємством. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*, 2023. Том. 2, № 1, 75–83. URL: <https://doi.org/10.46299/j.isjmef.20230201.08>
32. Климчук А. О., Михайлов А. М. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності. *Маркетинг і менеджмент інновацій*, 2022, № 1, С. 218–234.
33. Ковальчук К.Ф. Управління персоналом: навч. посіб. Нац. металург. акад. України. Дніпро: Акцент ПП, 2019. 302 с.
34. Ковальчук Ю. А., Гонтарева І. В. Мотивація менеджерів підприємства, що здійснює зовнішньоекономічну діяльність. *Молодий вчений*, № 12(2), 2020. С. 132–134.
35. Козак К.Б., Корсікова Н.М., Петренко Ю.О. Управління мотивацією персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану. *Економіка харчової промисловості*. 2022. Т.14. Вип. 4. С. 26–34.
36. Кодекс законів про працю України : Закон України від 10.12.1971 р. № 322–VIII Верховна рада України. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/322-08>.
37. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотивація персоналу: підручник. Київ: КНЕУ. 2022. 397 с.
38. Колот А. М., Герасименко О. О. Соціально-трудова розв'язка в ХХІ столітті : до природи глобальних змін, нових можливостей, обмежень і викликів. *Демографія та соціальна економіка*. 2019. №1 (35). С. 97–126.

39. Кольбашенко Д. А. Мотивація персоналу як один з факторів підвищення продуктивності праці. *Вісник ЛНУ ім. Тараса Шевченка*. 2014. №2 (258). С. 273–244.
40. Костюк О. Д. Сучасні інструменти мотивації персоналу. *Вісник. Серія: Економічні науки*. Харків, 2018. С. 168–172.
41. Кравченко В. О., Крахмальова Н. А. Мотивація персоналу як інструмент удосконалення діяльності підприємства. *Вісник КНУТД*, № 3, 2022. С. 134–141.
42. Кудінова А. О., Зельов Р. Я. Удосконалення системи мотивації персоналу як чинника забезпечення сталого розвитку підприємства. *Наукові інновації та передові технології*, № 12(40), 2024. С. 268–279.
43. Кузнецова І. О., Кравченко В. О. Розвиток персоналу в контенті інноваційних змін підприємства. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*, № 4 (49), 2021. С. 101–104.
44. Креативне лідерство [Creative Leadership] : навч. посіб. / С. Ю. Пащенко, О. О. Сербін, С. П. Стоян, А. Ю. Трофімов, Д. В. Лукін ; за ред. М. В. Ситницького. Київ : Національний центр розвитку креативного підприємництва КНУ ім. Т. Шевченка, Видавництво Ліра-К, 2020. 100 с.
45. Литвиненко Т., Андрєєва І. Тимбілдінг в організації. *Науковий альманах*. 2015. № 8. С. 153-158.
46. Лободзинська Т.П., Бобейко І.О. Тимбілдінг як ключ до побудови успішної команди. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2022. Вип. 13. (Ч. І). С. 23-28.
47. Ложкін Г.В. Команда як колективний суб'єкт спільної діяльності. *Соціальна психологія*. 2019. № 6. С. 52-58.
48. Менеджмент персоналу : практикум. В. М. Петюх, Б. Г. Базилюк, О. О. Герасименко та ін. ; за наук. ред. канд. екон. наук, доц. Герасименко О. О. Київ: КНЕУ, 2014. 380 с
49. Мірошниченко Н. В. Мотивація трудової діяльності як основа ефективного управління персоналом. *Вісник Хмельницького національного*

університету. *Економічні науки*, № 1(305), 2022. С. 108–112. URL: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-305-1-18>

50. Міценко Н. Г. Ефективна мотивація праці як основа управління персоналом підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*, Вип. 29, № 9, 2021. С. 90–95.

51. Мутерко Г., Михальов Д. Особливості мотивації персоналу підприємства в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*, (60).2024. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-141>.

52. Нетреба І.О. Інформаційне забезпечення як фактор ефективної взаємодії суб'єкта і об'єкта в системі управління підприємством. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Серія “Економіка”. № 107–108. С. 100–103.

53. Нестерець Т., Ануфрієва О. Сучасні методи мотивації персоналу на підприємстві. *Науковий вісник Університету менеджменту освіти*, вип.№3 URL: [https://umo.edu.ua/images/content/institutes/imp/vydannya/visnyk\\_umo/ekonomika/V\\_5/%D0%9D%D0%B5%D1%81%D1%82%D0%B5%D1%80%D0%B5%D1%86\\_.pdf](https://umo.edu.ua/images/content/institutes/imp/vydannya/visnyk_umo/ekonomika/V_5/%D0%9D%D0%B5%D1%81%D1%82%D0%B5%D1%80%D0%B5%D1%86_.pdf)

54. Нетудихата К. Л., Погромський В. О., Стройнецький В. М. Діагностика стану розвитку мотиваційних механізмів в системі кадрового менеджменту. *Ефективна економіка*. 2021. № 6. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8981>. DOI: 10.32702/2307-2105-2021.6.91

55. Об'єднатися під час війни: як змінилася етика тимбіндингу. Mind.ua. 2023. URL: <https://mind.ua/openmind/20267945-obednatisya-pid-chas-vijni-yak-zminilasya-etika-timbindingu>.

56. Петюх В.М., Базилюк Б. Г., Герасименко О. О. Управління персоналом: навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. Київ: КНЕУ, 2007. 320 с.

57. Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану: Закон України № 2136-IX за станом на 19.07.2022 Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20/ed20220719#Text>
58. Романовський О.Г., Шаполова В.В. Психологія тимбілдінгу: навч. посіб. Харків :»Друкарня Мадрид», 2017. 92 с.
59. Серeda О.Г., Швець Н.М. Актуальні питання мотивації працівників в умовах воєнного стану. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2023. Вип. 11. С. 229–232.
60. Співак В. В. Мотивація як засіб ефективного менеджменту персоналу підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету*, № 6, 2020. С. 178–181.
61. Сорока О. В. Мотивація праці персоналу в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка та суспільство*, (39),2022. 77–82.
62. Степанова А., Мельничук В. Залученість персоналу як якісна оцінка кадрового забезпечення організації. *Фінансові послуги: науково-практичний збірник*. Київ, 2018. №6. С. 23-27.
63. Телишевська Л. І., Власенко Д. О. Мотивація працівників в системі управління персоналом на підприємстві. *Молодий вчений*, № 7(2),2022. С. 498–502.
64. Чекаленко Л. Д. (2022). Формування ефективної системи мотивації працівників у сфері послуг. *Економіка і суспільство*, (38), 96–100.
65. Шевчук Л. Т., Ковальчук О. С. Інноваційні підходи до мотивації персоналу на підприємствах. *Наукові записки Українського науково-дослідного інституту продуктивності агропромислового комплексу*, № 1(51), 2022. С. 148–155.
66. Фінансова звітність ТОВ «СТЕВІЯСАН КОРПОРЕЙШН» [https://clarity-project.info/edr/37856535/yearly-finances?current\\_year=2024](https://clarity-project.info/edr/37856535/yearly-finances?current_year=2024)
67. Форостинська А.С. Удосконалення управління мотивацією праці персоналу підприємства. Дніпро: ДДАУ, 2023. 85 с.

68. Шість дієвих порад керівникам, як мотивувати команду під час війни. ВІКНА:веб-сайт. URL: <https://vikna.tv/dlia-tebe/roboata/shist-diyevyh-porad-kerivnykam-yak-motyvuvaty-komandu-pid-chas-vijny/>
69. Як підтримати та мотивувати співробітників у воєнний час. Happy monday:веб-сайт. URL: <https://happymonday.ua/yak-pidtrymaty-ta-motyvuvaty-spivrobitnykiv>
70. Ярмолюк Д. І., Хлуп'янець Д. І. Тимбілдінг як один із ефективних методів управління персоналом. *Приазовський економічний вісник*. 2020. Випуск 3(20). С. 152-156.
71. HR менеджмент під час війни: як піклуватися про персонал. Hurma: веб-сайт. URL: <https://hurma.work/blog/hr-menedzhment-pid-chas-vijny-yak-pikluvatysya-pro-personal/>
72. Akerele, A. The Link between Motivation and Organizational Performance: An Exploration of Factors Influencing Employee Motivation and its Impact on Organizational Success. *International Journal of Business Ethics and Governance*, 2023, 6(1), 31–36. URL: <https://www.researchgate.net/publication/372213100>
73. Deci, E. L., Ryan, R. M. Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior. Springer. 2020. URL: <https://doi.org/10.1007/978-1-4899-2271-7>.
74. Firsova, Bilorus T., Aksom H. Closed theories, falsificationism and noncumulative progress. *Problemos*, 2020. № 98 (2). С. 125-135.
75. Herzberg, F. Motivation to Work (Reprint ed.). Routledge. URL: <https://doi.org/10.4324/9781315137595>
76. Sheppard, J. A. Motivation and Employee Engagement in the Post-COVID Era. *Human Resource Management Review*, 32(4), 2022. URL: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2021.100872>
77. Obodozie, N. M., Nwabufo, I. J. Promoting Collaboration in the Modern Workplace: A Path to Productivity and Resilience. *World Journal of*

Advanced Research and Reviews, 2025, 25(2), 524–533. URL: <https://www.researchgate.net/publication/389206650>

78. Simamora, R. H., et al. The Role of Motivation in Work Teams. TEM Journal, 2023, 12(4), 1323–1329. URL: <https://www.researchgate.net/publication/376023552>

79. Sihite, M., Soegiarto, I., & Ilmi, M. The Impact of Leadership Style, Employee Motivation, and Organizational Culture on Job Performance of Start-Up Employees. International Journal of Business Law and Education, 2024, 5(2), 1736–1748. URL: <https://www.researchgate.net/publication/382023482>

80. Hussain, N., et al.. Teamwork and Its Impact on Employee Performance: Mediated by Job Satisfaction – A Comprehensive Study of Services Sector of Pakistan. International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 2024, 14(1), 112–125. URL: <https://www.researchgate.net/publication/377442723>.



## **ТИМБІЛДИНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПОСИЛЕННЯ МОТИВОВАНОСТІ ПРАЦІВНИКІВ ПІДПРИЄМСТВ: АКТУАЛЬНІСТЬ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ**

**Манжуровська Євгенія Олександрівна**

здобувачка другого освітнього рівня (магістр)

*Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Україна*

**Науковий керівник: Герасименко Оксана Олександрівна**

кандидат економічних наук,

доцент кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності

*Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Україна*

В умовах повномасштабної російської воєнної агресії, що супроводжується постійною загрозою життю, високим рівнем психологічного напруження, нестабільністю економічної ситуації та відсутністю впевненості у завтрашньому дні, зростає потреба у комплексній підтримці персоналу з боку роботодавця. Идеться не лише про забезпечення базових соціально-економічних гарантії, а й про впровадження механізмів психологічного відновлення та адаптації працівників до надзвичайних умов. У цьому контексті тимбілдинг виступає важливим інструментом формування згуртованого, стресостійкого та функціонально стабільного трудового колективу.

На тлі обмежених можливостей застосування матеріальних стимулів (наприклад, підвищення заробітної плати чи виплата премії), особливої значущості набувають нематеріальні чинники мотивування, серед яких – міжособистісна підтримка, психологічна безпека та довіра в колективі. Організація спільних тимбілдингових заходів сприяє зниженню рівня тривожності, зміцненню соціального капіталу колективу, підвищенню взаєморозуміння та ефективності командної взаємодії. Такі заходи дозволяють співробітникам тимчасово дистанціюватися від складної реальності, знизити рівень психоемоційного виснаження, активізувати внутрішні ресурси та підвищити загальний рівень залученості до корпоративного середовища [1, с. 230].

Крім того, тимбілдинг слугує інструментом стратегічного управління персоналом, спрямованим на посилення організаційної

культури, формування стійкої ідентичності працівників з підприємством та забезпечення внутрішньої стабільності в умовах зовнішніх викликів. Упровадження системного підходу до розвитку командної взаємодії розглядається як інвестиція в довгострокову життєздатність підприємства, його кадрову гнучкість та адаптивність до умов кризи.

На рис. 1. представлено обґрунтування доцільності впровадження тимблдингу на українських підприємствах в умовах воєнного стану.

Психологічна підтримка персоналу	<ul style="list-style-type: none"> <li>• допомагає знизити рівень тривожності, пов'язаної з воєнною ситуацією, і сприяє емоційній стабілізації працівників</li> </ul>
Згуртування колективу	<ul style="list-style-type: none"> <li>• формує атмосферу довіри та співпраці, посилює командну взаємодію та знижує рівень міжособистісних конфліктів</li> </ul>
Підвищення мотивованості та залученості	<ul style="list-style-type: none"> <li>• працівники, які відчувають підтримку в колективі, демонструють вищу ініціативність, відповідальність і продуктивність</li> </ul>
Альтернатива матеріальним стимулам	<ul style="list-style-type: none"> <li>• є ефективним інструментом нематеріальної мотивації в умовах обмеженого бюджету на винагороди</li> </ul>
Профілактика професійного вигорання	<ul style="list-style-type: none"> <li>• спільна активність, що не пов'язана з роботою, дає можливість емоційної розрядки та зменшує симптоми хронічного виснаження</li> </ul>
Посилення HR-бренду	<ul style="list-style-type: none"> <li>• демонструє соціальну відповідальність підприємства, покращує імідж роботодавця серед працівників та потенційних кандидатів</li> </ul>
Адаптація нових працівників	<ul style="list-style-type: none"> <li>• допомагає швидше інтегрувати новачків у колектив, сприяє встановленню контактів у неформальному середовищі</li> </ul>

**Рис. 1. Обґрунтування доцільності впровадження тимблдингу на українських підприємствах в умовах воєнного стану**

*Джерело: складено автором на основі [2-4]*

Як свідчить наведений рисунок, доцільність впровадження тимблдингу на українських підприємствах в умовах воєнного стану набуває комплексного значення як для підвищення ефективності управління персоналом, так і для забезпечення його психоемоційної стабільності в умовах високого рівня зовнішніх стрес-факторів, зокрема соціально-політичної нестабільності. Систематизація напрямів впливу

тимблдингу свідчить про його багатовекторну дію: від створення атмосфери підтримки та довіри до формування позитивного іміджу роботодавця на ринку праці.

Психологічна підтримка персоналу стає критично важливою в умовах війни, коли тривожність, невизначеність і втома значно впливають на продуктивність і психологічну витривалість працівників. Тимблдинг, як м'який інструмент емоційної стабілізації, здатен знизити рівень стресу та сприяти збереженню працездатності колективу без додаткового фінансового навантаження на бюджет підприємства. Саме нематеріальна підтримка в таких умовах перетворюється на стратегічний ресурс менеджменту персоналу.

Особливу увагу заслуговує аспект згуртування колективу, оскільки командна взаємодія є основою стійкої організаційної культури. Встановлення довіри, взаємопідтримки, зниження конфліктності та підвищення рівня міжособистісного розуміння безпосередньо впливають на ефективність операційних процесів і внутрішню гармонію в середовищі трудової діяльності.

Працівники, які відчують залученість і підтримку, проявляють вищу ініціативність, відповідальність і продуктивність. Водночас тимблдинг розглядається як альтернатива традиційним матеріальним стимулам, які у період економічної нестабільності можуть бути обмеженими. Застосування таких заходів дає змогу зміцнити мотиваційну складову без додаткових фінансових витрат, забезпечуючи гнучкість у кадровій політиці.

Тимблдингові заходи також виконують профілактичну функцію, зменшуючи ризики емоційного вигорання та хронічного виснаження, які особливо поширені серед працівників українських підприємств в умовах підвищеного навантаження та порушених логістичних ланцюгів. Участь у позаробочих активностях сприяє відновленню внутрішніх ресурсів, покращує психологічний клімат і дозволяє зберігати високу якість трудової діяльності.

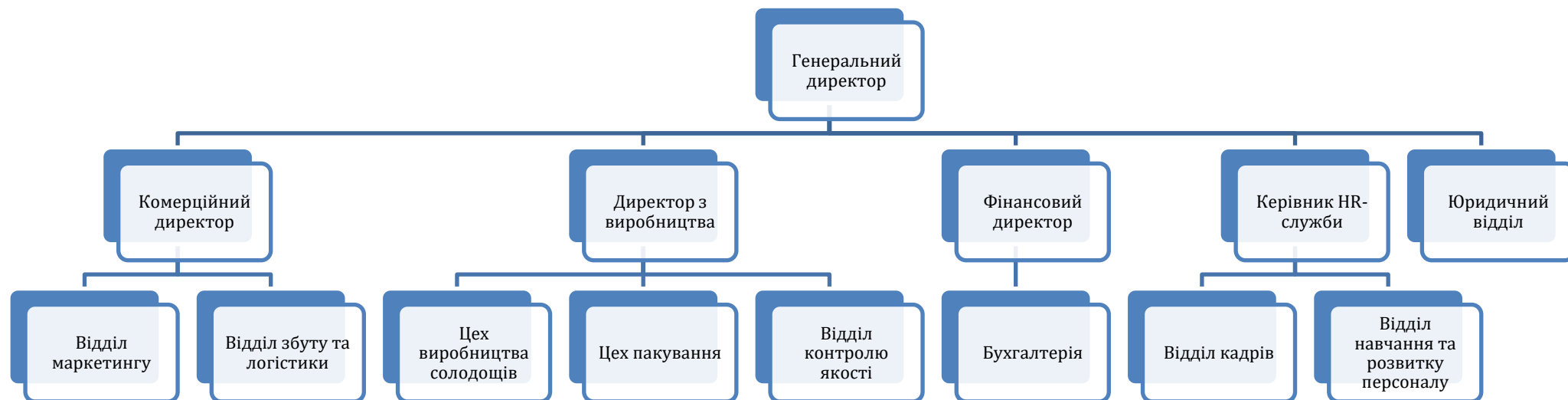
Посилення HR-бренду через демонстрацію соціальної відповідальності, залучення нових працівників та адаптація новачків в умовах неформального спілкування формують імідж роботодавця як сучасної, чутливого до потреб людини підприємства. Це підвищує конкурентоспроможність підприємства на ринку праці, сприяє зниженню плинності персоналу і забезпечує баланс людських ресурсів.

Отже, тимбіддинг слугує не лише інструментом формування позитивного мікроклімату в колективі, а й потужним засобом стратегічного управління персоналом в умовах обмежених ресурсів та підвищеного стресового навантаження. Його впровадження забезпечує цілісну підтримку працівників, оптимізує внутрішні комунікації та сприяє розвитку стійких, ефективних команд, здатних адаптуватися до складних викликів сучасного виробничого середовища.

#### Список використаних джерел:

1. Серета О.Г., Швець Н.М. Актуальні питання мотивації працівників в умовах воєнного стану. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2023. Вип. 11. С. 229-232.
2. Ярмолюк Д.І., Хлуп'янець Д.І. Тімбіддинг як один із ефективних методів управління персоналом. *Приазовський економічний вісник*. 2020. Випуск 3(20). С. 152-156.
3. Лободзинська Т.П., Бобеико І.О. Тімбіддинг як ключ до побудови успішної команди. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2022. Вип. 13. (Ч. І). С. 23-28.
4. Мутерко Г., Михальов Д. Особливості мотивації персоналу підприємства в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. № (60). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-141>

## Додаток В



**Організаційна структура ТОВ «СТЕВІЯ САН КОРПОРЕЙШ»**

## Додаток Б

### *«Опитувальник задоволеності роботою» (Job Satisfaction Survey; JSS), розроблений П. Е. Спектром (в адаптації В. В. Дайнеко)*

Опитувальник складається з 36 питань та кожна відповідь оцінюється від 1 до 6 балів. Віднесіть ці висловлювання до вашої сьогоденної роботи та оцініть, наскільки ви з ними згодні чи не згодні.

Варіанти відповідей: а) зовсім не згоден; б) не згоден; в) швидше не згоден; г) скоріше згоден; д) згоден; є) цілком згоден.

№	Питання	Відповідь (а, б, в, г, д, є)
1	Думаю, що я отримую непогану оплату за роботу, яку я виконую.	
2	У цій організації я практично не маю шансів отримати підвищення.	
3	У мене виключно тямущий і грамотний керівник.	
4	Мене не задовольняє система додаткових виплат, що існує у цій організації.	
5	Коли я добре виконую свою роботу, я відчуваю визнання та подяку.	
6	Багато наших правил та інструкцій перешкоджають нормальній роботі.	
7	Мені подобаються люди, з якими я працюю.	
8	Іноді мені здається, що моя робота не має жодного сенсу.	
9	У цій організації добре налагоджено інформування своїх працівників.	
10	Надбавки до зарплати дуже незначні і відбуваються рідко.	
11	Ті, хто добре справляється зі своєю роботою, мають реальні шанси на підвищення.	
12	Мені не подобається те, як зі мною звертається мій керівник.	
13	Додаткові пільги та виплати, які ми тут отримуємо, не гірші, ніж у більшості інших організацій.	
14	Я не бачу, щоб те, що я роблю, хоч якось цінувалося.	
15	Мої спроби покращити процес роботи не натикаються на бюрократизм і зволікання.	
16	Багато моїх колег грішать некомпетентністю.	
17	Мені цікаво вирішувати завдання, що виникають у моїй роботі.	
18	Мені неясні цілі, які ставить перед собою ця організація.	
19	Думаю, що мене недостатньо цінують у цій організації, судячи з того, скільки мені платять.	
20	Шанси просунутися кар'єрними сходами тут не гірше, ніж в інших місцях.	
21	Мій керівник виявляє мало інтересу до почуттів своїх підлеглих.	
22	Наше підприємство забезпечує добрий соціальний пакет.	
23	У нас майже не отримують матеріальних винагород за хорошу роботу.	
24	Мені доводиться виконувати масу формальних та непотрібних речей.	
25	Я отримую задоволення від роботи зі своїми колегами.	

*Продовження додатку А*

№	Питання	Відповідь (а, б, в, г, д, е)
26	Мені часто здається, що я не знаю, що відбувається у нашій організації.	
27	Я пишаюся роботою, яку я виконую.	
28	Я задоволений можливостями підвищення зарплати.	
29	Ми не маємо того соціального пакету, який мали б мати.	
30	Мені дуже подобається мій керівник.	
31	Моя робота перевантажена писаниною.	
32	Я не відчуваю, щоб мої зусилля оцінювалися так, як вони того заслуговують.	
33	Якщо я захочу, маю реальні можливості просунутись по службі.	
34	Мені дуже подобається атмосфера нашого колективу.	
35	Я отримую задоволення від цієї роботи.	
36	Мене не задовольняє рівень інформування працівників у нашому підрозділі.	

## АНОТАЦІЯ

**Манжуровська Є.О. Управління мотивацією персоналу на підприємстві харчової промисловості.** – Рукопис.

Кваліфікаційна робота магістра зі спеціальності 073 «Менеджмент», освітньо-професійної програми «Менеджмент організацій і адміністрування». Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Київ, 2025.

Метою роботи є узагальнення теоретико-методичних засад та висвітлення практичних аспектів управління мотивацією персоналу підприємства в сучасних умовах (на прикладі ТОВ «СТЕВІЯСАН КОРПОРЕЙШН»).

У роботі розкрито сутність мотивування персоналу як складової кадрової політики підприємства; здійснено систематизацію методів та інструментів управління мотивацією працівників. Висвітлено організаційно-економічну характеристику підприємства ТОВ «СТЕВІЯСАН КОРПОРЕЙШН» та визначено ключові аспекти кадрової політики, які впливають на рівень трудової мотивації персоналу. Здійснено аналіз ефективності застосованих мотиваційних підходів та їх впливу на продуктивність праці.

Наведено практичні аспекти оцінки ефективності управління мотивацією персоналу, обґрунтовано доцільність впровадження тимблдингу як інструменту підвищення залученості та лояльності працівників до підприємства. Запропоновано напрями вдосконалення системи мотивації, орієнтовані на зміцнення корпоративної культури, підвищення рівня задоволеності працівників та створення сприятливого психологічного клімату в колективі.

**Ключові слова:** мотивація персоналу, кадрова політика, тимблдинг, ефективність управління, методи стимулювання, залученість працівників, ефективність.

## SUMMARY

**Manzhurovska Yevheniia O. Managing employee motivation in a food company**–Manuscript.

Master's Qualification Thesis in specialty 073 “Management”, educational and professional program “Management of Organizations and Administration”. Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, 2025.

The aim of the thesis is to generalize theoretical and methodological foundations and highlight practical aspects of personnel motivation management at an enterprise under modern conditions (on the example of LLC «STEVIASAN CORPORATION»).

The paper reveals the essence of personnel motivation as a component of the enterprise's HR policy and systematizes the methods and tools of employee motivation management. The organizational and economic characteristics of LLC «STEVIASAN CORPORATION» are presented, and key aspects of HR policy that influence the level of labor motivation are identified. The effectiveness of applied motivation approaches and their impact on labor productivity have been analyzed.

Practical aspects of evaluating the effectiveness of personnel motivation management are outlined. The feasibility of implementing team building as a tool to enhance employee engagement and loyalty to the enterprise is justified. The paper proposes directions for improving the motivation system aimed at strengthening corporate culture, increasing employee satisfaction, and creating a favorable psychological climate within the team.

**Keywords:** personnel motivation, HR policy, team building, management effectiveness, incentive methods, employee engagement, efficiency.