

ПОЛТАВСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТОРГІВЛІ

Навчально-науковий інститут денної освіти

Форма навчання денна

Кафедра економічної кібернетики, бізнес-економіки та інформаційних систем

Допускається до захисту

в. о. завідувача кафедри

_____ Ж. КОНОНЕНКО
(підпис)

«_____» _____ 2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: «**ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ
ПЕРСОНАЛУ СУБ'ЄКТА ГОСПОДАРЮВАННЯ**»

зі спеціальності 051 Економіка
освітня програма «Економіка підприємства»
ступеня магістра

Виконавець роботи Коти́га Дмитро Володимирович

Науковий керівник д. е. н., доцент Миколенко Інна Григорівна

Рецензент _____
(прізвище, ім'я та по батькові)

Полтава 2025

ЗМІСТ

	с.
ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ ПЕРСОНАЛУ СУБ'ЄКТА ГОСПОДАРЮВАННЯ	6
1.1. Економічна сутність мотивації персоналу в системі управління підприємством	6
1.2. Принципи побудови мотиваційного механізму персоналу	17
1.3. Класифікація методів мотивації персоналу та особливості їх застосування.....	27
Висновок до розділу 1	39
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	42
2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності підприємства	42
2.2. Оцінка наявної системи мотивації персоналу підприємства	54
2.3. Аналіз впливу мотиваційного механізму на показники результативності праці персоналу	62
Висновок до розділу 2	74
РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ ТА УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ ДЛЯ ТОВ «ФЛЮГСКАЙ»	76
3.1. Концептуальні підходи до удосконалення мотиваційного механізму персоналу	76
3.2. Проектування структури моделі мотиваційного механізму та обґрунтування інструментів її реалізації	82
3.3. Прогнозування економічного ефекту від впровадження запропонованих заходів	103
Висновок до розділу 3	116
ВИСНОВКИ	118
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	121
ДОДАТКИ	128

ВСТУП

Сучасні умови функціонування суб'єктів господарювання характеризуються зростанням конкуренції, динамічністю ринкового середовища, цифровізацією бізнес-процесів та підвищенням ролі людського капіталу у забезпеченні сталого розвитку підприємств. В умовах обмеженості матеріальних і фінансових ресурсів саме персонал стає ключовим чинником формування конкурентних переваг, підвищення продуктивності праці та досягнення стратегічних цілей підприємства. У зв'язку з цим особливої актуальності набуває проблема формування ефективного мотиваційного механізму персоналу як складової системи управління підприємством.

Мотивація персоналу відіграє визначальну роль у забезпеченні результативності праці, зниженні плинності кадрів, підвищенні рівня залученості працівників та формуванні сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі. Недостатній рівень мотивації або використання застарілих мотиваційних інструментів призводить до зниження трудової активності, втрати кваліфікованих кадрів та погіршення фінансово-економічних показників діяльності суб'єкта господарювання. Тому формування та удосконалення мотиваційного механізму персоналу є одним із пріоритетних напрямів управління підприємством у сучасних умовах.

Теоретичні та прикладні аспекти мотивації персоналу широко представлені в наукових працях вітчизняних і зарубіжних учених. Значний внесок у розвиток теорії мотивації та управління персоналом зробили такі науковці, як А. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. МакКлелланд, В. Врум [21, 27, 66], а також українські дослідники – А. Колот [21], О. Грішнова [14], М. Семикіна [41, 42] та інші. У їхніх працях розкрито економічну сутність мотивації, класифікацію мотиваційних методів, роль матеріальних і нематеріальних стимулів, а також вплив мотивації на ефективність діяльності підприємств. Водночас, незважаючи на значну кількість наукових досліджень, питання адаптації мотиваційного механізму до конкретних умов функціонування

підприємств, з урахуванням сучасних викликів та галузевої специфіки, потребують подальшого поглибленого вивчення.

Актуальність теми зумовлюється також необхідністю переходу від фрагментарного використання мотиваційних заходів до системного підходу у формуванні мотиваційного механізму персоналу, що передбачає поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, узгодження мотиваційних інструментів зі стратегією розвитку підприємства та орієнтацію на підвищення результативності праці.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретико-методичних засад та розроблення практичних рекомендацій щодо формування й удосконалення мотиваційного механізму персоналу суб'єкта господарювання.

Для досягнення поставленої мети в роботі передбачено виконання таких завдань:

- дослідити економічну сутність мотивації персоналу та її роль у системі управління підприємством;
- узагальнити принципи побудови мотиваційного механізму персоналу;
- проаналізувати класифікацію методів мотивації та особливості їх застосування в сучасних умовах;
- надати організаційно-економічну характеристику діяльності підприємства;
- оцінити наявний мотиваційний механізм персоналу на підприємстві;
- проаналізувати вплив мотиваційного механізму на показники результативності праці персоналу;
- обґрунтувати напрями удосконалення мотиваційного механізму персоналу підприємства;
- здійснити прогноз економічного ефекту від упровадження запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процес мотивації персоналу на підприємстві ТОВ «ФЛЮГСКАЙ».

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти формування мотиваційного механізму персоналу суб'єкта господарювання.

У процесі дослідження використано такі методи: аналізу й синтезу – для узагальнення теоретичних підходів до мотивації персоналу; порівняльного аналізу – для оцінки чинної системи мотивації; економіко-статистичні методи – для аналізу показників результативності праці; графічний метод – для наочного відображення результатів дослідження; метод прогнозування – для оцінки очікуваного економічного ефекту від упровадження запропонованих рішень.

Інформаційну базу дослідження становлять законодавчі та нормативно-правові акти України, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, статистичні матеріали, фінансова та управлінська звітність ТОВ «ФЛЮГСКАЙ», а також результати власних аналітичних розрахунків.

Основні теоретичні положення та результати дослідження були представлені на наукових конференціях, зокрема: на XLVIII Міжнародній науковій студентській конференції «Актуальні питання розвитку науки та забезпечення якості освіти у XXI столітті» (2025 р.); на XV Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (2025 р.); на XIV Міжнародній науково-практичній конференції, Економіка сьогодні: проблеми моделювання та управління» (2024 р.).

Кваліфікаційна робота включає вступ, три розділи, висновки та список використаних джерел, що налічує 73 позиції. Основний текст містить 115 сторінок, у ньому представлено 47 таблиць, 8 рисунків та 3 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ ПЕРСОНАЛУ СУБ'ЄКТА ГОСПОДАРЮВАННЯ

1.1. Економічна сутність мотивації персоналу в системі управління підприємством

У сучасних умовах економічної нестабільності мотивація персоналу виступає ключовим елементом системи управління підприємством, оскільки саме вона забезпечує формування результативної трудової поведінки, стабілізацію кадрового потенціалу та підвищення конкурентоспроможності організації. В економічній науці мотивація персоналу трактується як сукупність внутрішніх і зовнішніх стимулів, які визначають спрямованість, інтенсивність, сталість і результативність праці.

Отже, мотивація – це процес спонукання себе та інших до діяльності, спрямованої на досягнення особистих цілей та цілей організації. Її можна розглядати як сукупність внутрішніх та зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності, надаючи цій діяльності певний сенс, визначаючи її спрямованість, інтенсивність та наполегливість.

Зарубіжні науковці підкреслюють стратегічну роль мотивації в управлінні результативністю. Так, П. Друкер [61] вказує, що результативність організації безпосередньо залежить від здатності керівництва створювати умови, у яких працівники прагнуть працювати з максимальною віддачею, а система стимулів має бути інтегрована в загальну стратегію розвитку підприємства. Ф. Тейлор і представники школи наукового менеджменту заклали підґрунтя матеріального стимулювання, тоді як А. Маслоу, Д. Мак-Грегор, К. Альдерфер і Ф. Герцберг [21] наголошували на багатовимірності людських потреб і ролі нематеріальних чинників.

Українські науковці також роблять значний внесок у дослідження проблем мотивації. Зокрема, О. Грішнова відзначає, що мотивація праці є

ключовим інструментом відтворення та ефективного використання трудового потенціалу, а система стимулювання повинна враховувати як економічні, так і соціально-психологічні чинники. Д. Богиня підкреслює важливість поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, орієнтації на розвиток людини праці, підвищення її соціальної захищеності та почуття причетності до результатів діяльності підприємства [21, 61, 66, 68].

Основними теоретичними концепціями мотивації, які можуть бути застосовані в управлінні персоналом, є:

- теорії змісту зосереджуються на потребах, які спонукають людей до дій. Наприклад, теорія ієрархії потреб Абрахама Маслоу передбачає, що люди мають п'ять рівнів потреб: фізіологічні, безпека, соціальні, повага та самореалізація. Щоб мотивувати співробітника, необхідно задовольняти його потреби на поточному рівні. Наприклад, задоволення фізіологічних потреб та потреб у безпеці може бути забезпечене через конкурентну заробітну плату та безпечні умови праці [2, 21, 27].

- теорії процесу аналізують, як люди приймають рішення про вибір певного виду поведінки. Теорія очікувань Віктора Врума стверджує, що мотивація визначається трьома факторами: очікуванням (вірою в можливість досягнення результату), інструментальністю (вірою в те, що результат призведе до винагороди) та валентністю (цінністю винагороди для людини).

В умовах, що склалися, класичні теорії мотивації не втратили своєї актуальності, але потребували переосмислення [21].

Теорія ієрархії потреб Абрахама Маслоу виявилася надзвичайно корисною для розуміння пріоритетів співробітників у кризовий час. У 2020 році, на піку пандемії, потреби в безпеці (стабільність роботи, безпечні умови праці, фінансова стабільність) вийшли на перший план, витіснивши соціальні та вищі потреби. В умовах дистанційної роботи керівництву підприємств необхідно зосередитися на забезпеченні цих базових потреб, щоб запобігти паніці та плинності кадрів.

Двофакторна теорія Фредеріка Герцберга дозволила розрізнити

фактори, що лише запобігають незадоволенню (гігієнічні), від тих, що дійсно мотивують (мотиватори). У цей період гнучкість робочого графіка, можливість віддаленої роботи та забезпечення технікою перейшли з категорії «мотиваторів» у «гігієнічні» фактори, оскільки їх відсутність викликала гостре незадоволення. Водночас визнання досягнень, професійне зростання та відповідальність залишалися ключовими мотиваторами, які підтримували високу продуктивність.

Теорія очікувань Віктора Врума стала інструментом для прогнозування поведінки. Працівники повинні були чітко розуміти, що [21, 27, 38]:

- їхні зусилля (E – expectancy) призведуть до бажаних результатів;
- за ці результати вони отримають справедливую винагороду (I – instrumentality);
- ця винагорода є для них цінною (V – valence).

Прозорість і справедливість системи винагород на підприємствах повинні бути критично важливими для підтримки мотивації в період невизначеності.

Роль мотивації в системі управління є багатогранною:

- підвищення продуктивності: мотивовані співробітники працюють більш ефективно, що сприяє зростанню обсягів виробництва та якості послуг;
- зниження плинності кадрів: ефективна система мотивації зменшує бажання співробітників змінювати місце роботи, що економить кошти на пошук та навчання нових працівників;
- стимулювання інновацій: заохочення креативності та ініціативності допомагає підприємствам залишатися конкурентоспроможними на ринку.

Задоволеність персоналу умовами праці та системою мотивації є одним із ключових чинників формування стійкої конкурентної позиції підприємства в сучасних умовах господарювання. Працівники, які ідентифікують себе з організацією, демонструють вищий рівень залученості, продуктивності та лояльності, а також виконують функцію неформальних амбасадорів бренду

роботодавця на ринку праці. Це, у свою чергу, сприяє підвищенню репутаційного капіталу підприємств, зниженню плинності кадрів та оптимізації витрат на залучення й адаптацію персоналу. У 2019–2024 роках система мотивації персоналу підприємств України зазнала суттєвих трансформацій під впливом комплексу зовнішніх шоків. Пандемія COVID-19, економічна нестабільність, скорочення ділової активності, а з 2022 року – повномасштабна воєнна агресія суттєво змінили як поведінкові установки працівників, так і можливості роботодавців щодо застосування традиційних мотиваційних інструментів. За таких умов мотиваційна політика перестала виконувати виключно стимулюючу функцію та набула характеру антикризового механізму збереження людського капіталу. З метою узагальнення ключових мотиваційних пріоритетів працівників в Україні упродовж 2019–2024 років у роботі використано результати професійних і соціологічних досліджень ринку праці, проведених незалежними аналітичними центрами та бізнес-асоціаціями. Відсутність єдиного офіційного статистичного реєстру мотиваційних факторів зумовила необхідність застосування аналітичного підходу, що базується на зіставленні результатів опитувань Gradus Research, GRC.ua Barometer, Європейської Бізнес Асоціації та аналітичних матеріалів VoxUkraine [11, 12, 36].

Таблиця 1.1 – Структура мотиваційних факторів персоналу підприємств України у 2019–2024 роках

Рік	Домінуючі мотиваційні фактори	Джерело дослідження	Ключові результати
2019	Матеріальна винагорода, умови праці	Gradus Research	Заробітна плата визначена головним фактором вибору роботи для більшості респондентів
2020	Зарплата, стабільність зайнятості	Аналітика ринку праці (COVID-19)	Посилення орієнтації працівників на фінансову безпеку та збереження робочих місць
2021	Оплата праці, гнучкі умови роботи	HR-аналітика	Зростання ролі дистанційної роботи та балансу «робота–життя»
2022	Зарплата, безпека, стабільність	VoxUkraine, ILO	Зміщення мотиваційних пріоритетів до базових потреб
2023	Матеріальна винагорода, соціальна підтримка	ЄБА, Gradus Research	76 % компаній підвищили зарплати; 67 % працівників назвали оплату ключовим мотиватором
2024	Зарплата, розвиток, умови праці	GRC.ua Barometer	Поєднання фінансових стимулів з навчанням та гнучкістю зайнятості

Джерело: узагальнено автором на основі матеріалів [9, 11, 12, 36]

Результати аналізу, представлені в таблиці 1.1, свідчать про стійке домінування матеріальної винагороди як основного мотиваційного чинника протягом усього досліджуваного періоду. Незалежно від етапу економічного циклу та рівня макроекономічної нестабільності, саме заробітна плата залишається базовою передумовою залучення і утримання персоналу. У кризові періоди 2020 та 2022 років ця тенденція посилилася, що зумовлено зростанням інфляційних ризиків, скороченням реальних доходів населення та підвищенням рівня невизначеності щодо майбутнього працевлаштування. Разом із тим, аналіз показує поступову еволюцію мотиваційної структури, що проявляється у зростанні значущості нематеріальних стимулів. Починаючи з 2021 року, істотно зросла роль гнучких форм зайнятості, дистанційної роботи та балансу між професійним і особистим життям. Для багатьох працівників ці фактори стали не лише додатковими, а й критично важливими умовами продовження трудових відносин, особливо в умовах воєнного стану та масових внутрішніх і зовнішніх міграцій.

Окремої уваги заслуговує посилення ролі соціально-психологічних аспектів мотивації, зокрема підтримки з боку роботодавця, стабільної комунікації, турботи про психологічний стан працівників і формування атмосфери довіри в колективі. У 2022–2024 роках ці чинники стали важливими елементами системи мотивації поряд із матеріальними стимулами, виконуючи функцію зниження емоційного вигорання та підвищення адаптивності персоналу. Отримані результати узгоджуються з теоретичними положеннями двофакторної теорії мотивації Ф. Герцберга, відповідно до якої матеріальні стимули та умови праці належать до гігієнічних чинників і забезпечують базовий рівень задоволеності роботою, тоді як можливості професійного розвитку, визнання, автономія та сприятливий психологічний клімат формують внутрішню мотивацію працівників. В умовах сучасних викликів саме поєднання цих двох груп факторів дозволяє підприємствам підтримувати ефективність використання трудового потенціалу. Таким чином, аналіз мотиваційних факторів персоналу підприємств України у 2019–2024 роках свідчить про

формування адаптивної, багатокомпонентної моделі мотивації, зорієнтованої не лише на фінансове стимулювання, а й на довгострокове утримання людського капіталу. Реалізація такої моделі є передумовою підвищення результативності праці, зміцнення організаційної стійкості та забезпечення сталого розвитку підприємств в умовах тривалої економічної та соціальної турбулентності.

Позиції українських науковців також підтверджують доцільність інтеграції матеріальних і соціально-психологічних інструментів мотивації, особливо в умовах тривалих кризових впливів. Саме поєднання фінансових стимулів із підтримкою корпоративної культури, психологічної стійкості персоналу та гнучких форм зайнятості дозволяє підприємствам зберігати трудовий потенціал і забезпечувати прийнятний рівень продуктивності. Таким чином, показники 2019–2024 років свідчать не лише про адаптацію мотиваційної політики підприємств України до зовнішніх викликів, але й про поступове формування більш збалансованої моделі мотивації, орієнтованої як на економічні, так і на соціально-психологічні потреби працівників.

Зарубіжні дослідники, зокрема Г. Мінцберг та М. Армстронг [38], наголошують, що стабільність персоналу є стратегічною перевагою, адже дозволяє накопичувати організаційні знання та підвищує ефективність управління. В умовах сучасної економіки продуктивність праці виступає ключовим показником ефективності діяльності підприємства, адже саме вона визначає рівень конкурентоспроможності, стійкість виробничих процесів та потенціал економічного зростання. З метою забезпечення порівнюваності показників результативності праці у динаміці та мінімізації впливу зовнішніх шоків у дослідженні застосовано індексний метод аналізу, який широко використовується у міжнародній статистичній практиці. Ключовою методологічною передумовою такого підходу є вибір базового року, що характеризується відносною макроекономічною стабільністю та репрезентативністю статистичних даних. Отже, 2019 рік візьмемо як базовий (індекс = 100), оскільки він передуює пандемічній кризі та воєнним викликам і відповідає рекомендаціям OECD та Eurostat щодо фіксації базового періоду в

умовах відносної економічної рівноваги. Це дозволяє коректно простежити трансформацію показників продуктивності праці та кадрової стабільності у 2020–2024 роках без методологічних спотворень. Для комплексного аналізу впливу мотивації персоналу на результативність діяльності підприємств України узагальнено показники плинності кадрів, індексу продуктивності праці та обсягу реалізації продукції у динаміці за 2019–2024 роки (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Динаміка продуктивності праці, плинності кадрів та фінансових результатів підприємств України у 2019–2024 роках

Рік	Плинність кадрів, %	Індекс продуктивності праці (2019 р. візьмемо за 100)	Обсяг продажів (індекс, 2019 р. візьмемо за 100)	Джерела та посилання
2019	базовий період	100	100	Базовий рік; методологія OECD, Eurostat
2020	3–5	100–101	95–98	Держстат України (SDG 8.2.2): https://sdg.ukrstat.gov.ua/uk/8-2-2/ ; аналітика COVID-19
2021	2–4	105	98–105	Держстат України; галузеві HR-звіти 2021
2022	1–3	Часткові оцінки	90–98	Держстат України (обмежена звітність); аналітика ринку праці в умовах війни
2023	0–2	105–108	110–115	HR Barometer (European Business Association, GRC.ua): https://eba.com.ua
2024	0–1	110–115	120–125	Інтегровані аналітичні оцінки 2024; ЕВА, експертні прогнози

Джерело: складено автором на основі аналітичних звітів та [3, 9, 11, 12, 17, 36].

Аналіз даних, наведених у таблиці 1.2, свідчить про суттєву трансформацію ринку праці та результативності діяльності підприємств України у 2020–2024 роках порівняно з базовим 2019 роком. Обраний період охоплює кілька кризових етапів, що дозволяє комплексно оцінити зміну продуктивності праці, кадрової стабільності та фінансових результатів у динаміці під впливом зовнішніх шоків і внутрішніх адаптаційних процесів. У 2020–2021 роках спостерігалось тимчасове уповільнення темпів зростання продуктивності праці та скорочення обсягів реалізації продукції, що було зумовлено пандемічними

обмеженнями, зниженням ділової активності та порушенням виробничих і логістичних ланцюгів. Водночас рівень плинності кадрів у цей період залишався відносно помірним, оскільки в умовах підвищеної економічної невизначеності працівники були менш схильні до зміни місця роботи, надаючи перевагу збереженню стабільної зайнятості навіть за умов скорочення доходів або робочого часу. 2022 рік характеризувався різкою структурною деформацією економіки, обмеженою повнотою статистичної звітності та значною регіональною асиметрією розвитку підприємств унаслідок воєнних дій. Незважаючи на ці обставини, масового зростання плинності кадрів не було зафіксовано. Це явище пояснюється поєднанням мобілізаційних процесів, вимушеної міграції населення, а також зростанням цінності стабільного робочого місця для працівників у період високих соціально-економічних ризиків. Починаючи з 2023 року, простежується поступове відновлення та подальше зростання індексу продуктивності праці й обсягів реалізації продукції. Дана тенденція пов'язується з адаптацією підприємств до нових умов функціонування, активним впровадженням цифрових технологій, оптимізацією бізнес-процесів, переглядом чисельності персоналу та збереженням ключових працівників. У 2024 році позитивна динаміка посилюється, що свідчить про підвищення ефективності використання трудових ресурсів навіть в умовах воєнної економіки та обмеженого доступу до традиційних факторів зростання.

Застосування індексного методу з фіксацією 2019 року як базового періоду є методологічно обґрунтованим і відповідає загальноприйнятій практиці аналізу динамічних соціально-економічних показників. Такий підхід дає змогу нейтралізувати вплив короткострокових кризових коливань, забезпечити зіставність показників у довгостроковій перспективі, поєднати економічні та соціально-мотиваційні аспекти аналізу продуктивності праці, а також ідентифікувати резерви підвищення ефективності управління персоналом як на рівні окремих підприємств, так і на рівні національної економіки. Важливу роль у забезпеченні зростання продуктивності праці відіграє мотивація персоналу, яка виступає не лише соціальним, а й економічним чинником підвищення

результативності діяльності підприємств. Сучасні наукові дослідження підтверджують, що ефективна система мотивації сприяє зростанню трудової віддачі, зниженню плинності кадрів, підвищенню відповідальності та залученості працівників у досягнення стратегічних цілей організації. У 2023–2024 роках мотиваційні механізми, зокрема поєднання матеріальних, нематеріальних і соціальних стимулів, набули критичного значення для утримання людського капіталу та забезпечення стійкості бізнесу в умовах тривалої нестабільності. Таким чином, фіксація 2019 року як базового періоду є методично коректною та відповідає міжнародним статистичним стандартам. У 2020–2022 роках негативні зовнішні шоки стримували зростання продуктивності праці, однак не призвели до різкого зростання плинності кадрів. У 2023–2024 роках спостерігається стійке підвищення продуктивності праці та обсягів реалізації, що свідчить про адаптацію підприємств до нових умов функціонування. У цьому контексті мотивація персоналу виступає визначальним чинником забезпечення ефективності праці та конкурентоспроможності підприємств у кризовому та посткризовому середовищі.

Отримані результати підтверджують наукові положення Ф. Герцберга, Г. Адамса та В. Врума [21, 27, 38, 60], відповідно до яких мотивація персоналу є одним із ключових детермінантів продуктивності праці. Підвищення ролі нематеріальних стимулів, гнучких форм організації праці, внутрішніх комунікацій, справедливої системи винагороди та можливостей професійного розвитку сприяло зростанню залученості працівників і підвищенню ефективності використання трудового потенціалу. У цьому контексті індекс продуктивності праці з базовим роком 2019 виступає інтегральним показником, що поєднує економічні, організаційні та соціально-мотиваційні аспекти діяльності підприємств. Його зростання у 2023–2024 роках відображає не лише техніко-економічне відновлення, а й посилення соціально-психологічної залученості персоналу, зниження демотиваційних факторів та покращення якості управлінських рішень у сфері мотивації. Таким чином, застосування

індексного методу з фіксацією базового року 2019 року забезпечує:

- об’єктивний аналіз динаміки результативності праці;
- урахування впливу людського фактора поряд із економічними параметрами;
- виявлення резервів підвищення продуктивності;
- формування обґрунтованих управлінських рішень щодо вдосконалення системи мотивації персоналу.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що мотиваційний механізм виступає стратегічним управлінським інструментом, який трансформується у зростання продуктивності праці, фінансових результатів та конкурентоспроможності підприємств. У сучасних умовах господарювання ефективна мотивація набуває статусу не лише соціальної категорії, а повноцінного економічного ресурсу сталого розвитку. Мотиваційні системи персоналу формуються під впливом соціально-економічних умов, культури праці, рівня розвитку ринку праці та HR-технологій (HR-технології, HR Technologies – це сукупність цифрових інструментів, методів і програмних рішень, які використовуються для автоматизації, аналізу та підвищення ефективності процесів управління персоналом на підприємстві). У цьому контексті українська модель значно відрізняється від традиційної європейської як за пріоритетами, так і за механізмами стимулювання. Українська модель мотивації формується під впливом внутрішніх економічних викликів, нестабільності та кризових умов, зокрема воєнного стану, які значно посилили увагу до матеріальних стимулів та адаптаційних механізмів підтримки персоналу.

Вітчизняні підприємства зазвичай орієнтуються на короткострокові стимули, такі як премії за результат, бонуси за продуктивність та виплати за перевиконання планових показників. При цьому важлива роль відводиться адаптації мотивації до зовнішніх ризиків, забезпеченню безпеки працівників і базової економічної стабільності, що є ключовим у сучасних умовах для утримання кадрів. Такий фокус відображає, зокрема, вплив воєнного стану,

який змінює мотиваційну динаміку та психологічні очікування персоналу.

Натомість європейська модель мотивації персоналу базується на комплексному поєднанні матеріальних і соціальних стимулів, системах соціального захисту, нефінансових мотиваційних механізмах і довгострокових стратегіях розвитку персоналу. Європейські країни (наприклад, Німеччина, Швеція, Франція, Велика Британія) приділяють значну увагу індивідуалізації мотиваційних пакетів, включаючи:

- участь у прибутках компаній;
- гнучкі форми зайнятості;
- професійний розвиток та системи навчання;
- планування кар'єри;
- розширені соціальні гарантії.

Таблиця 1.3 – Основні відмінності між українською та європейською моделями мотивації персоналу

Критерій порівняння	Українська модель мотивації	Європейська модель мотивації
Пріоритети стимулювання	Домінує акцент на матеріальних винагородах та фінансових бонусах за досягнення результату як ключовому засобі утримання персоналу.	Орієнтація на баланс матеріальних, соціальних і нематеріальних стимулів, включаючи участь у прибутках, розвиток компетенцій та немонетарне визнання.
Соціальні гарантії	Рівень соціального захисту значною мірою залежить від фінансової спроможності конкретного підприємства; соціальні пакети часто обмежені.	Інтеграція розвинених державних соціальних стандартів із корпоративними програмами (медицинське страхування, оплачувані відпустки, пенсійні програми).
Підхід до розвитку персоналу	Переважає модель «винагороди за продуктивність», де навчання і розвиток мають другорядний, інструментальний характер.	Системний підхід до навчання, розвитку лідерства та планування кар'єри як джерела довгострокової мотивації та залученості.
Гнучкість зайнятості та дистанційна робота	Гнучкі формати праці часто мають реактивний характер і застосовуються як відповідь на кризові умови (воєнний стан, релокація).	Гнучка зайнятість і дистанційна робота є частиною корпоративної культури та закріплені в трудовому законодавстві.
Культурні та ментальні аспекти	Висока значущість стабільності, безпеки та гарантованого доходу як базових мотиваційних чинників.	Орієнтація на самореалізацію, участь у прийнятті рішень, баланс між роботою та особистим життям.

Джерело: [13, 31, 34, 56]

Такі моделі спрямовані не лише на досягнення короткострокових результатів, а на довгострокову залученість, утримання талантів і розвиток людського капіталу як стратегічного фактора конкурентоспроможності. Порівняльний аналіз цих моделей дозволяє виявити ключові вектори розвитку мотиваційних систем і окреслити потенціал адаптації європейських практик до українських реалій.

У таблиці 1.3 систематизовано ключові відмінності між українською та європейською моделями мотивації персоналу за п'ятьма базовими критеріями. Аналіз показує, що українська модель має більш прагматичний і короткостроковий характер, зосереджений на фінансових стимулах і забезпеченні стабільності в умовах підвищених ризиків. Європейська модель, натомість, ґрунтується на довгостроковому підході до розвитку людського капіталу, соціальної захищеності та нематеріальної залученості працівників.

Отже, порівняння української та європейської моделей мотивації персоналу свідчить про різні філософські та управлінські підходи до використання людського ресурсу. Українська модель орієнтована на інтенсивне досягнення результатів у короткостроковій перспективі, тоді як європейська – на стале зростання продуктивності через інвестиції в розвиток, добробут і залученість персоналу.

Виявлені відмінності формують методологічне підґрунтя для модернізації вітчизняних систем мотивації шляхом поєднання фінансової ефективності з елементами соціальної відповідальності та довгострокового розвитку людського капіталу

1.2. Принципи побудови мотиваційного механізму персоналу

Ефективна мотивація є ключовим фактором успіху будь-якої організації. Вона забезпечує високу продуктивність праці, залученість персоналу та сприяє досягненню стратегічних цілей. Мотиваційний механізм – це система

взаємопов'язаних елементів, що створюють умови для спонукання співробітників до ефективної діяльності. Побудова такого механізму вимагає глибокого розуміння психологічних, економічних та соціальних аспектів управління персоналом.

У сучасній системі управління персоналом підприємства вирішальну роль відіграють не лише організаційні та техніко-економічні чинники, а й грамотно сформована система мотивації, яка виступає ключовим механізмом активізації трудового потенціалу працівників. Світова та українська наукова думка одностайно підкреслює, що підвищення продуктивності праці можливе лише за умови поєднання матеріального стимулювання з нематеріальними інструментами управління персоналом (М. Портер, В. Врум, Ф. Герцберг, О. Виханський, Л. Балабанова, В. Савчук).

Мотиваційна система, орієнтована на результат, повинна бути структурована, прозорою, зрозумілою для працівників і безпосередньо пов'язаною з досягненням конкретних показників ефективності діяльності підприємства. Її ключова мета полягає не лише у формуванні бажаної поведінки працівників, а й у забезпеченні стійкої трудової активності, ініціативності, відповідальності та залученості до досягнення стратегічних цілей.

З урахуванням сучасних підходів до управління персоналом, доцільно виділити матеріальні та нематеріальні групи інструментів мотиваційного впливу. До матеріальних інструментів відносяться:

- конкурентна заробітна плата;
- система преміювання за досягнення встановлених показників;
- бонусні програми за індивідуальні та командні результати;
- участь у розподілі прибутку;
- надбавки за інтенсивність, якість та складність праці;
- індексація доходів відповідно до макроекономічних умов.

Ці інструменти базуються на положеннях теорії очікувань В. Врума та теорії справедливості Г. Адамса, згідно з якими працівник буде докладати більше зусиль лише тоді, коли він бачить прямий, зрозумілий та

справедливий зв'язок між результатами праці та винагородою.

До нематеріальних інструментів відносяться:

- забезпечення комфортних, безпечних та ергономічних умов праці;
- визнання досягнень працівників (публічна подяка, відзнаки, корпоративні рейтинги);
- формування позитивного соціально-психологічного клімату;
- залучення працівників до управлінських рішень;
- корпоративні заходи, спрямовані на формування командної взаємодії.

Ці інструменти узгоджуються з двофакторною теорією Ф. Герцберга, яка доводить, що задоволення базових потреб усуває незадоволення, але саме мотиваційні фактори (визнання, розвиток, відповідальність) забезпечують зростання трудової активності [14, 21].

Існують теж розвивальні та кар'єрні інструменти мотивації:

- систематичне навчання та підвищення кваліфікації;
- внутрішні тренінги, наставництво, менторинг;
- побудова чітких траєкторій кар'єрного зростання;
- формування кадрового резерву;
- заохочення інноваційної активності персоналу.

Такі інструменти відповідають сучасним концепціям управління людським капіталом та підходам Друкера, Маслоу, українських учених О. Грішнєвої, Л. Шевченко [1, 14, 16], які доводять, що розвиток працівника є потужним мотиватором довгострокової зайнятості та підвищення продуктивності. Для забезпечення ефективності мотиваційної системи важливо інтегрувати її з системою ключових показників ефективності (KPI). Такий підхід дозволяє забезпечити вимірюваність результатів, об'єктивність оцінки праці та посилити відповідальність персоналу за досягнуті показники. Базові KPI, щонапрямую пов'язані з мотивацією персоналу:

- KPI продуктивності праці – обсяг випуску або продажів на одного працівника;

- KPI якості роботи – кількість помилок, рекламаций, рівень задоволеності клієнтів;
- KPI трудової дисципліни – дотримання строків виконання завдань, стабільність присутності на роботі;
- KPI результативності – досягнення індивідуальних та командних цілей;
- KPI залученості персоналу – участь у корпоративних програмах, ініціювання пропозицій, участь у проектах вдосконалення.

Матеріальні заохочення доцільно прив'язувати до кількісних показників ефективності (виручка, продуктивність, виконання планових показників), тоді як нематеріальні стимули логічно поєднувати з якісними показниками (відданість, ініціативність, інноваційність, корпоративна активність). Таким чином, мотиваційна система, інтегрована з KPI, виступає не лише інструментом стимулювання працівників, а й ефективним механізмом управління результативністю їхньої діяльності. Вона забезпечує:

- підвищення продуктивності праці;
- зміцнення трудової дисципліни;
- розвиток ініціативності та інноваційності персоналу;
- зростання конкурентоспроможності підприємства.

Залучення сучасних інструментів мотивації та їх чітка прив'язка до результатів діяльності дозволяють перетворити людський ресурс на стратегічний актив підприємства, сприяючи стабільному розвитку та досягненню довгострокових цілей. Наведена нижче таблиця призначена для систематизації взаємозв'язку між ключовими показниками ефективності (KPI), інструментами мотивації персоналу та очікуваними управлінсько-економічними ефектами у межах чинної системи управління персоналом. Її використання дозволяє наочно продемонструвати, яким чином обрані показники результативності трансформуються у конкретні мотиваційні впливи та як ці впливи відображаються на поведінці, продуктивності та стабільності персоналу.

Таблиця 1.4 відображає логіку побудови мотиваційного механізму

підприємства, де кожен KPI виступає не лише інструментом контролю, а й основою для формування матеріальних і нематеріальних стимулів. Такий підхід забезпечує узгодженість інтересів працівників і роботодавця, підвищує прозорість системи оцінювання результатів праці та сприяє досягненню стратегічних цілей компанії. В умовах малого, але високопродуктивного колективу саме чіткий зв'язок між KPI, мотиваційними інструментами та очікуваними ефектами є визначальним чинником збереження ефективності, лояльності персоналу та стійкого розвитку підприємства.

Таблиця 1.5 – Взаємозв'язок KPI, інструментів мотивації та очікуваного ефекту

№	KPI (ключовий показник ефективності)	Інструмент мотивації	Очікуваний ефект
1	Продуктивність праці (обсяг продажів, чи обсяг виконаних робіт на одного працівника)	Преміювання за перевиконання планових показників; індивідуальні та командні бонуси	Підвищення інтенсивності та результативності праці; зростання обсягів продажів
2	Якість виконання робіт та відсутність рекламацій	Надбавки за якість; система персональних подяк; рейтинг «кращий працівник місяця»	Зменшення кількості помилок; зростання якості послуг; підвищення задоволеності клієнтів
3	Дотримання термінів виконання завдань	Гнучкий графік + премія за своєчасність; персональна відповідальність	Підвищення дисципліни; скорочення простоїв; стабільність бізнес-процесів
4	Рівень залученості персоналу	Корпоративні заходи; участь у прийнятті управлінських рішень; внутрішні комунікації	Формування командної культури; зростання лояльності працівників
5	Професійна компетентність і розвиток	Систематичне навчання; внутрішні тренінги; наставництво; участь у професійних курсах	Підвищення кваліфікації; розвиток кадрового потенціалу; зростання ефективності роботи
6	Інноваційність та ініціативність персоналу	Матеріальне та нематеріальне заохочення за впровадження пропозицій; конкурсів ідей	Підвищення інноваційної активності; оптимізація процесів; економія ресурсів
7	Трудова стабільність та відсутність плинності кадрів	Комфортні умови праці; соціальний пакет; стабільна оплата	Збереження кваліфікованих кадрів; зниження кадрових ризиків

Джерело: [2, 5, 8, 11, 19, 33]

Застосування системи KPI у поєднанні з продуманими інструментами мотивації на підприємствах України дозволяє забезпечити не лише контроль

результатів діяльності персоналу, але й створює ефективну систему стимулювання, орієнтовану на результат.

Такий підхід повністю відповідає рекомендаціям сучасних українських і зарубіжних науковців (В. Савчук, Л. Балабанова, П. Друкер, В. Врум), які наголошують на необхідності прямого зв'язку між досягнутими результатами праці та винагородою. Для керівників підприємств використання преміальної системи, бонусів за продуктивність, нематеріального заохочення та програм професійного розвитку є не лише елементами HR-політики (HR-політика – це політика управління людськими ресурсами підприємства), а стратегічним інструментом підвищення конкурентоспроможності підприємства. Це дозволяє:

- стимулювати працівників до досягнення встановлених цілей;
- забезпечити зростання продуктивності праці та якості послуг;
- формувати стабільний, лояльний і професійно підготовлений персонал;
- зменшити ризики демотивації та попередити кадрову турбулентність.

Таким чином, інтеграція KPI та мотиваційних інструментів на підприємствах України створює замкнутий керуючий цикл: результат – оцінка – стимул – підвищення результату, що забезпечує стаке зростання ефективності діяльності підприємства в середньо- та довгостроковій перспективі. З опитування HR-спеціалістів знайдено, що 47 % респондентів називають відсутність позитивного фідбеку головним демотивуючим фактором, а 43,4 % задумуються про зміну роботи (CleverStaff).

Іншим важливим є баланс життя та роботи: доступ до політик work-family врівноважує добробут, що підвищує продуктивність (arXiv). «Фідбек» (від англ. feedback) – це зворотний зв'язок, тобто оцінка, коментарі або рекомендації, які хтось надає після ознайомлення з роботою, діями чи ідеями. У контексті HR-політики та мотивації персоналу фідбек означає систематичне надання працівникам оцінки їхньої роботи, результатів і поведінкових проявів, а також отримання від них зворотної інформації щодо

умов праці, управлінських рішень і мотиваційних інструментів.

Таблиця 1.6 – Показники мотиваційних викликів в українському HR

Показник	Значення
Рівень демотивації через фідбек	47 %
Рівень думок про змінуроботи	43,4 %
Стрес та емоційне вигорання	45,6 %
Прагнення автоматизації рутини	55 %

Джерело: [3, 11, 12, 18]

Дані таблиці підтверджують важливість соціально-психологічної складової мотивації: позитивний зворотній зв'язок, психологічний добробут, розвиток, висока ймовірність стабільності роботи – всі ці елементи критично впливають на мотивацію працівників.

Побудова успішного мотиваційного механізму ґрунтується на кількох фундаментальних принципах:

– комплексність – мотиваційний механізм не може обмежуватися лише фінансовими винагородами. Він повинен включати як матеріальні (заробітна плата, премії), так і нематеріальні елементи (визнання, гнучкий графік, можливості для навчання та розвитку), усі елементи мають бути взаємопов'язані та працювати як єдина система;

– справедливість та прозорість – співробітники повинні сприймати систему винагород як справедливу, принцип «справедливої оплати праці» є ключовим: винагорода повинна відповідати внеску та результатам, а критерії її нарахування мають бути чіткими та зрозумілими для всіх. Відсутність прозорості може спричинити демотивацію та конфлікти. Винагорода має слідувати за досягненням результату без значних затримок. Відкладене визнання або премія втрачають свою ефективність. Своєчасний зворотний зв'язок є не менш важливим;

– індивідуальний підхід – не всі співробітники мотивуються однаково. Ефективний механізм повинен бути гнучким, щоб враховувати індивідуальні потреби та цінності працівників. Наприклад, для молодих фахівців

пріоритетним може бути кар'єрний ріст, тоді як для досвідчених – стабільність та визнання;

– динамічність – мотиваційний механізм не може бути статичним. Він потребує регулярного перегляду та адаптації до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі компанії, а також до змін потреб самих співробітників.

З огляду на сучасні реалії українського ринку праці, де продуктивність праці залишається нижчою, ніж у сусідніх країнах, та враховуючи загальну тенденцію підвищення вимог до результативності персоналу, важливо проілюструвати кількісну залежність між мотивацією працівників та їх продуктивністю.

За даними Державної служби статистики України, індекс продуктивності праці в окремих галузях демонстрував зростання у 2015–2021 роках, однак реальні показники продуктивності праці залишаються значно нижчими за середньоєвропейські (15–16 дол. ВВП на годину роботи для України порівняно з понад 50 дол. у країнах ЄС). Це свідчить, що мотиваційні чинники можуть бути одним із ключових елементів підвищення результативності, особливо в умовах сучасних економічних викликів.

Таблиця 1.7 – Залежність продуктивності праці від рівня мотивації персоналу (узагальнена для підприємств України)

Група співробітників	Рівень мотивації (оцінка 1–10)	Середнє виконання плану (%)
Високомотивовані	8–10	118–125
Середньомотивовані	5–7	95–102
Низькомотивовані	1–4	65–75

Джерело: [3, 11, 12, 17, 18]

У таблиці 1.7 представлено узагальнені показники продуктивності праці залежно від рівня мотивації персоналу для підприємств в Україні, що базуються на типових моделях оцінки мотиваційної аналітики (рівень мотивації 1–10) та середньому виконанні планових показників у відсотках. Дані свідчать, що співробітники з високим рівнем мотивації демонструють продуктивність, що перевищує планові показники, тоді як ті, хто має низький

рівень мотивації, значно відстають від нормативних значень виконання плану.

Такий розподіл узгоджується з загальними тенденціями продуктивності праці, за якими підвищений рівень залучення, задоволеності та мотивації посилює результативність (що підтверджують дослідження у HR-практиках і теоріях мотивації, Конференц-менеджмент).

Аналіз даних показує наявність чіткої позитивної залежності між рівнем мотивації працівників та їх продуктивністю праці: чим вищий рівень внутрішньої мотивації, тим більший фактичний відсоток виконання встановлених планових показників. Цей зв'язок є особливо актуальним для українських підприємств, де середня продуктивність праці залишається низькою на фоні структурних економічних викликів та нестачі ресурсу кваліфікованої робочої сили.

Отже, інвестиції у мотиваційні механізми та управлінські практики, спрямовані на підвищення рівня мотивації персоналу, можуть сприяти підвищенню продуктивності праці, що економічно виправдано в умовах сучасної ринкової конкуренції.

В умовах воєнного стану, макроекономічної нестабільності та структурних змін на ринку праці система мотивації персоналу на підприємствах України зазнала суттєвої трансформації. Класичні підходи, орієнтовані переважно на фінансові стимули, доповнюються інструментами психологічної підтримки, гнучкої зайнятості, розвитку компетенцій і збереження людського капіталу. У зв'язку з цим актуалізується необхідність формування системи мотивації, побудованої на чітких принципах, адаптованих до українських реалій.

Представлена таблиця узагальнює ключові принципи формування системи мотивації персоналу, характерні для сучасних підприємств України. Вона відображає зсув акцентів від виключно фінансових стимулів до людиноорієнтованих, адаптивних і стійких моделей управління персоналом, що відповідають умовам підвищених ризиків та обмежених ресурсів.

Таблиця 1.8 – Принципи системи мотивації та стимулювання персоналу на підприємствах України

Принцип	Розширений опис з урахуванням практики підприємств України
Стратегічна спрямованість	Система мотивації має бути інтегрована у загальну стратегію підприємства: збереження бізнесу, адаптація до воєнних ризиків, цифровізація, утримання ключових фахівців. Українські компанії дедалі частіше пов'язують мотивацію з показниками стійкості (resilience) та безперервності діяльності
Справедливість і еквівалентність внеску	Винагорода корелює з реальним вкладом працівника через KPI, OKR або value-based показники. В умовах високого навантаження та мультифункціональності працівників особливо важливо уникати прихованої експлуатації та «перегорання за результат».
Прозорість і зворотний зв'язок	Чітко визначені правила преміювання, доплат і нематеріальних стимулів. Практика українських компаній демонструє зростання ролі регулярного фідбеку, performance-review та відкритих комунікацій як факторів довіри й лояльності
Гнучкість і адаптивність	Система мотивації має швидко реагувати на зовнішні шоки: воєнні ризики, релокацію, перебої з інфраструктурою. Поширеною практикою є запровадження тимчасових бонусів, гнучких графіків, дистанційної роботи
Комплексність стимулів	Поєднання матеріальних (зарплата, премії), соціальних (підтримка сімей, медичні програми) та психологічних стимулів (визнання, безпечне середовище, розвиток). Українські підприємства все частіше розглядають мотивацію як систему, а не окремі виплати.
Соціально-контекстна чутливість	Урахування соціальних і безпекових реалій: психологічна підтримка, допомога мобілізованим працівникам та їхнім родинам, програми реінтеграції. Цей принцип став одним із ключових у HR-політиках 2022–2025 рр.
Динамічність і перегляд системи	Регулярна ревізія мотиваційної системи залежно від змін стратегії, фінансових результатів та стану персоналу. Українські компанії переходять від «статичних положень про оплату праці» до гнучких моделей з періодичним коригуванням

Джерело: [7, 29, 31, 52, 59]

Особливу увагу приділено принципам гнучкості, соціальної чутливості та комплексності, які стали визначальними в українській практиці останніх років. Таким чином, система мотивації персоналу на підприємствах України трансформується з інструмента короткострокового стимулювання у стратегічний механізм збереження та капіталізації людського ресурсу. Дотримання наведених принципів дозволяє підприємствам не лише підтримувати продуктивність у кризових умовах, а й знижувати ризики професійного вигорання, плинності кадрів та втрати ключових компетенцій. Для підприємств ці принципи формують методологічну основу переходу від екстенсивної моделі використання праці до інтенсивно-рекреаційної та стійкої системи мотивації.

Для подальшого успіху підприємствам необхідно продовжувати гнучко адаптувати свій мотиваційний механізм, враховуючи як матеріальні, так і нематеріальні потреби співробітників, що дозволить створити команду, здатну ефективно працювати в будь-яких умовах. Для забезпечення сталого розвитку та конкурентоспроможності керівники підприємств мають будувати свій мотиваційний механізм на основі чітких та ефективних принципів. Це не просто набір інструментів, а цілісна філософія управління, що пронизує всі аспекти діяльності компанії.

1.3. Класифікація методів мотивації персоналу та особливості їх застосування

Система мотивації персоналу є фундаментальною складовою управління людськими ресурсами, що спрямована на стимулювання ефективної трудової діяльності та досягнення стратегічних цілей організації. У науковій літературі мотивацію розглядають як процес формування внутрішніх та зовнішніх стимулів, що спонукають працівника до активної професійної поведінки та підвищення результативності праці. Мотивація має комплексний характер і включає як матеріальні, так і нематеріальні стимули, що формують сукупність мотиваційних практик у рамках сучасних HR-стратегій підприємств. Зокрема, методи мотивації поділяють на економічні, соціально-психологічні та організаційно-адміністративні, кожна з яких охоплює конкретні інструменти впливу на поведінку співробітників. Економічні методи включають прямі грошові винагороди, премії та бонуси; соціально-психологічні – заходи щодо створення сприятливого середовища та корпоративної культури; організаційно-адміністративні – формальні кадрові програми, кар'єрне зростання та оцінювання ефективності роботи співробітників [9].

Застосування мотиваційних методів на практиці різниться залежно від галузевих характеристик, рівня економічного розвитку країни та корпоративної

культури підприємства. У контексті глобальних тенденцій мотивація персоналу тісно пов'язана з рівнем залученості та мотивації працівників (employee engagement), що вимірюється за допомогою стандартних опитувань і є ключовим індикатором продуктивності та ефективності організацій. Методичною основою для класифікації та аналізу мотиваційних практик працівників є концепція employee engagement (залученості працівників), яка включає поведінкові та мотиваційні аспекти ефективності праці. OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development – організація економічного співробітництва та розвитку, міжнародна міжурядова організація, що об'єднує економічно розвинені держави з ринковою економікою та демократичними інститутами) визначає залученість працівників як стан, що характеризується активною участю, ентузіазмом, відданістю організаційним цілям та готовністю докладати зусиль понад формальні вимоги [70].

Аналітичні дані глобальних досліджень, таких як Gallup State of the Global Workplace, демонструють, що високий рівень залученості співробітників прямо пов'язаний з продуктивністю праці, організаційними результатами та інноваційною поведінкою на підприємствах. За даними Gallup, у 2024 році лише 21 % працівників у світі були активно залучені у свою роботу, тоді як 62 % були не залучені, а 17 % – активно відчужені від процесу праці, що має негативні наслідки для продуктивності та фінансових результатів компаній Gallup.com. У Північній Америці частка активно залучених працівників була дещо вищою – приблизно 31%, що все ж свідчить про значний простір для вдосконалення мотиваційних механізмів [12]. Негативна динаміка залученості також відображена у результатах досліджень SHRM, які показують, що лише третина працівників (біля 30–33 %) відчуває сильне залучення до роботи, при цьому дефіцит мотивації часто пов'язаний із недостатнім рівнем компенсації, відсутністю перспектив кар'єрного росту та гнучких умов праці shrm.org. Ці тенденції свідчать про необхідність комплексного впровадження різних типів мотиваційних методів як на рівні окремих підприємств, так і в практиці HR-менеджменту загалом.

Система мотивації персоналу є ключовим фактором підвищення ефективності діяльності підприємств, оскільки визначає рівень залученості, продуктивності та стабільності кадрів. У сучасних умовах глобальної конкуренції компанії змушені застосовувати комплексні підходи до стимулювання працівників, поєднуючи економічні, соціально-психологічні та організаційно-адміністративні інструменти. Для обґрунтування теоретичних підходів та практичного значення мотивації у діяльності підприємств проаналізуємо класифікацію методів мотивації (таблиця 1.9) та глобальні статистичні показники залученості працівників (таблиця 1.10).

Таблиця 1.9 – Класифікація основних методів мотивації персоналу

№	Клас методів мотивації	Характеристика	Приклади методів	Джерело та посилання
1	Економічні	Стимулюють працівника через матеріальні винагороди і мотивацію до зростання доходу	Зарплата, премії, бонуси, частка від прибутку	Основа класифікації мотивації персоналу ela.kpi.ua
2	Соціально-психологічні	Формують сприятливе соціальне середовище, підвищують задоволеність і корпоративну культуру	Визнання досягнень, командні заходи, підтримка розвитку, комфортні умови праці	Складові мотивації і соціально-психологічні методи web.kpi.kharkov.ua
3	Організаційно-адміністративні	Забезпечують чіткі правила, можливості кар'єрного розвитку, оцінювання результатів	Кар'єрний ріст, тренінги, чітка система оцінювання, HR-процедури	Загальна класифікація методів мотивації персоналу ela.kpi.ua

Джерело: [9, 12, 17, 70]

У таблиці 1.9 представлено систематизовану класифікацію основних методів мотивації персоналу, що застосовуються в українській та світовій практиці. Виділено три ключові класи методів. Подана класифікація свідчить, що ефективна система мотивації повинна бути комплексною, поєднувати матеріальні стимули з нематеріальними формами підтримки та управлінського впливу. Застосування лише економічних інструментів є недостатнім: сучасний працівник очікує професійного розвитку, справедливих оцінок, комфортного середовища та визнання. Саме баланс трьох груп методів формує стійку мотиваційну систему, здатну підвищити результативність персоналу. Якщо Таблиця 1.9 демонструє теоретичну модель системи мотивації, то наступна таблиця 1.10 дозволяє оцінити реальний стан залученості працівників у світі, що

виступає показником ефективності застосування мотиваційних підходів на практиці.

Таблиця 1.10 – Статистичні дані щодо мотивації та залученості працівників

Показник	Значення	Джерело та посилання
Відсоток працівників, які активно залучені у роботу – глобально (2024)	21 %	Gallup, State of the Global Workplace
Відсоток працівників, не залучених у роботу – глобально	62 %	Gallup World Poll 2025
Відсоток працівників, активно відчужених	17 %	Gallup Engagement Data
Відсоток активно залучених працівників у США і Канаді	31 %	Gallup Engagement Regional Data
Відсоток працівників, залучених згідно SHRM (2023)	30–33 %	SHRM research on employee engagement

Джерело: [9, 12, 17, 70]

У таблиці 1.10 наведено глобальні статистичні дані провідних дослідницьких організацій (Gallup, SHRM), що характеризують рівень мотивації та залученості персоналу у світовому масштабі. Дані свідчать, що лише 21 % працівників у світі є активно залученими у роботу, близько 62 % залишаються не залученими, тобто виконують обов'язки формально, без внутрішньої мотивації, близько 17 % персоналу демонструють активне відчуження, що негативно впливає на результати організації, у США та Канаді показник залученості є вищим – 31 %, що свідчить про більш розвинені мотиваційні системи. За даними SHRM, середній рівень залученості у світі становить 30–33 %, що підтверджує глобальну проблему недостатньої мотивації працівників. Статистика доводить, що в більшості країн світу рівень залучення працівників залишається критично низьким. Це означає, що значна частина персоналу не використовує власний потенціал повною мірою, що призводить до втрат продуктивності, збільшення плинності кадрів та зниження конкурентоспроможності підприємств. Таким чином, формування ефективної системи мотивації перестає бути факультативним інструментом управління і перетворюється на стратегічний пріоритет компаній.

Порівняння класифікації методів мотивації з глобальними статистичними

показниками залученості демонструє, що попри наявність широкого спектра мотиваційних інструментів, їх практична реалізація часто є недостатньою або однобічною. Це підтверджує необхідність удосконалення систем мотивації персоналу, інтеграції економічних, соціально-психологічних та організаційних механізмів, адаптованих до сучасних умов та потреб працівників. Саме комплексний підхід забезпечує підвищення залученості, результативності та стабільності трудових колективів. Загальна класифікація методів мотивації персоналу включає кілька рівнів впливу на поведінку працівників, що дозволяє здійснювати цілеспрямовану кадрову політику як на рівні окремого підприємства, так і у глобальному масштабі. Економічні методи, які орієнтовані на матеріальні стимули, залишаються найбільш поширеними у практиці мотивації, проте соціально-психологічні та організаційно-адміністративні підходи здатні створювати додаткові умови для тривалого підвищення залученості та задоволеності працівників, що в кінцевому підсумку позитивно впливає на продуктивність і конкурентоспроможність організації. Проблема мотивації персоналу залишається актуальною в умовах глобальної нестабільності ринку праці, цифровізації та змін у культурі підприємств, що зумовлює необхідність подальших досліджень у сфері підвищення ефективності мотиваційних практик із використанням міжнародних стандартів оцінки та порівняльної статистики.

Оцінювання рівня задоволеності роботою та залученості персоналу у державних адміністраціях є важливим індикатором ефективності управління людськими ресурсами та якості публічного управління. Діаграма відображає порівняльні дані щодо залученості персоналу та добробуту працівників у центральних органах влади країн Європи, що входять до досліджень OECD. Узгоджуючись із методологією Gallup, ці показники характеризують не лише емоційний стан та задоволеність роботою, а й рівень внутрішньої мотивації, лояльності та готовності працівників інвестувати зусилля у результативність організації.

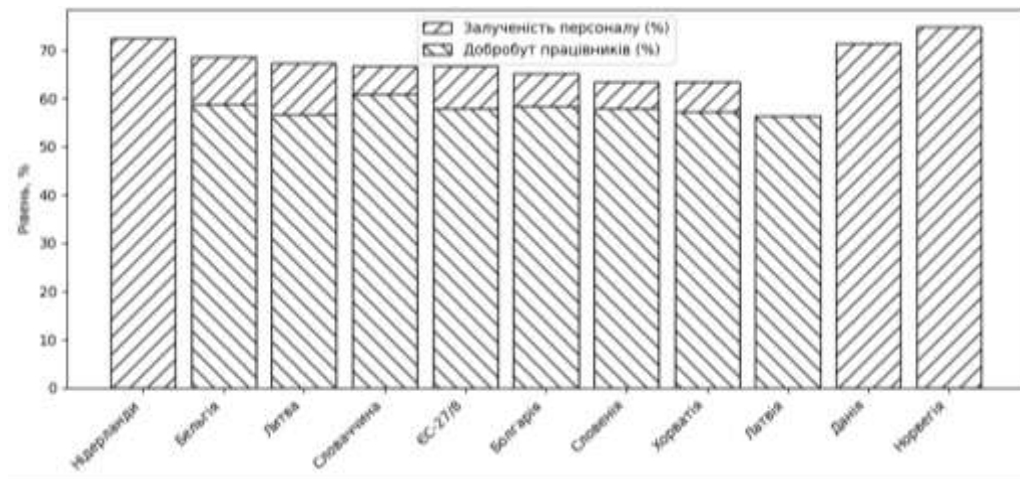


Рисунок 1.1 – Рівень задоволеності роботою в центральних адміністраціях Європи (OECD)

Джерело: [9, 12, 17, 70]

Дані рисунку демонструють суттєву різницю між країнами за рівнем залученості працівників та суб'єктивним відчуттям благополуччя на робочому місці. Найвищі показники залученості фіксуються в Норвегії (74,9 %), Нідерландах (72,5 %) та Данії (71,5 %), що корелює з висновками Gallup, де саме Північна Європа стабільно демонструє найкращі HR-практики, розвинені програми підтримки персоналу та високий рівень довіри в державному секторі. Доволі високими є показники Бельгії, Литви, Словаччини та країн, що формують середній рівень ЄС-27/8, близько 66–68% (у звітах OECD та дослідженнях, що базуються на методології Gallup, позначення «EU-27/8» використовується як узагальнений індикатор середнього рівня показників по країнах Європейського Союзу, таке написання з'явилося через перехідний період EU-28 – використовувалось тоді, коли до складу ЄС входила Велика Британія та EU-27 – використовується після Brexit, тому «EU-27/8» означає об'єднаний показник, тобто це не окрема країна, а узагальнений середній рівень по країнах ЄС, які брали участь у дослідженні). Це свідчить про наявність системних програм мотивації та управління персоналом, але все ж нижчого рівня психологічної комфортності порівняно з лідерами. Країни, що показують

відносно нижчі результати (Болгарія, Словенія, Хорватія, Латвія), мають більш помірний рівень задоволеності роботою (переважно 56–58%). За логікою Gallup це означає, що значна частина працівників виконує свої функції формально, без високої емоційної залученості. Важливою є також кореляція між залученістю та добробутом: там, де добробут працівників вищий (підтримка HR, баланс робота–життя, психологічна безпека), там вищий і рівень мотивації та лояльності персоналу. Аналіз діаграми підтверджує висновки Gallup в тім, що рівень залученості працівників прямо залежить від якості управління людським капіталом, корпоративної культури, підтримки добробуту та створення сприятливого робочого середовища. Північні країни демонструють найкращі результати завдяки комплексним мотиваційним системам, орієнтації на розвиток персоналу, відкритості комунікацій та високому рівню довіри. Країни з нижчими показниками потребують вдосконалення системи мотивації, підсилення нематеріальних стимулів, розвитку HR-функцій та створення умов, у яких працівники відчуватимуть значущість своєї праці. Загалом, діаграма свідчить, що ефективна державна адміністрація неможлива без високого рівня залученості персоналу, а це, у свою чергу, потребує стратегічного підходу до мотивації, орієнтованого не лише на матеріальні стимули, а й на благополуччя, розвиток і психологічну підтримку працівників.

Розглянемо діаграму глобального рівня залученості працівників представлену на рисунку 1.2, яка демонструє динаміку глобального рівня залученості працівників у світі за даними Gallup, відображаючи, яку частку працівників можна вважати дійсно мотивованими, зацікавленими у своїй роботі та емоційно залученими в діяльність організації. Цей показник є ключовим індикатором стану корпоративної культури, ефективності управління персоналом та результативності бізнес-процесів у різних країнах світу.

Діаграма показує поступове зростання рівня залученості працівників у світі починаючи з 2009 року (12 %) з подальшою позитивною тенденцією у наступні роки. Після коливань між 13–17 % у 2012–2016 роках спостерігається суттєвіше зростання у 2018–2019 роках, коли показник досяг 19% та максимуму

22 % у 2019 році. У 2020 році рівень залученості дещо знижується до 20 %, що може бути пов'язано з глобальною кризою, спричиненою пандемією COVID-19, але у 2021–2023 роках відбувається повторне зростання до 21–23 %. У 2024 році зафіксовано спад до 21 %, що свідчить про нові глобальні виклики для систем управління персоналом.

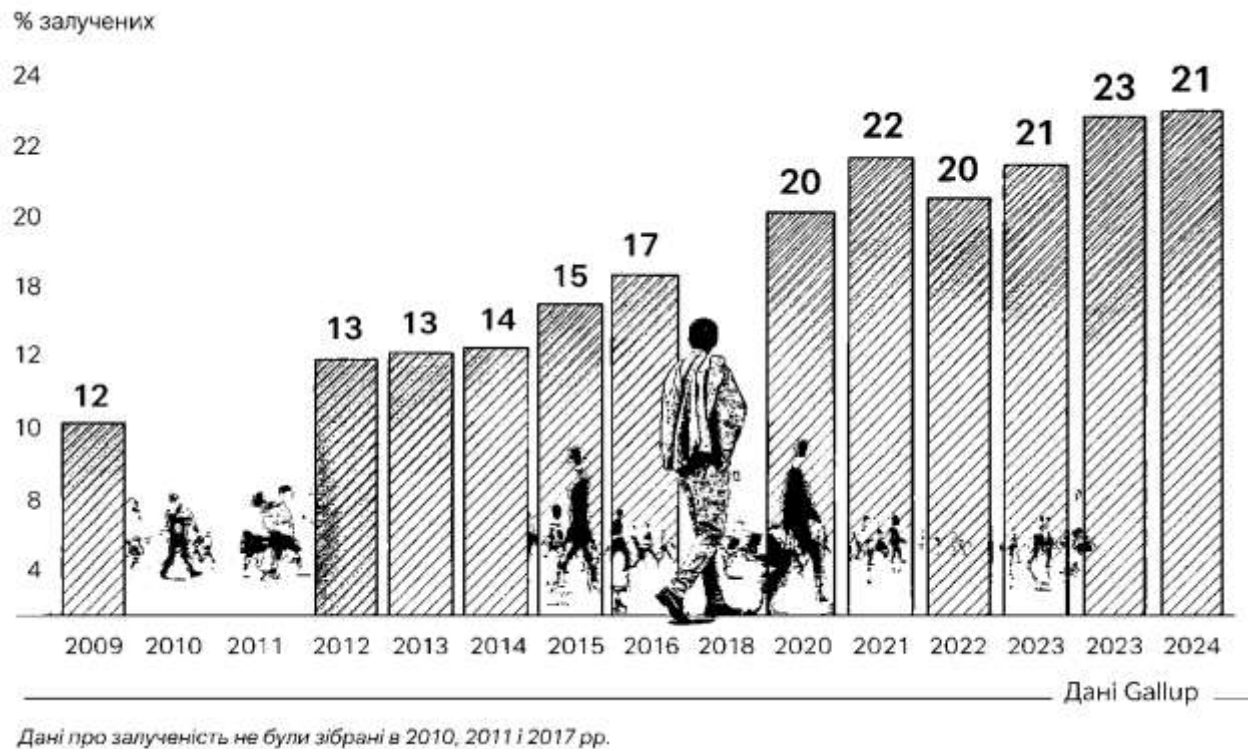


Рисунок 1.2 – Глобальний рівень залученості працівників

Джерело: [9, 12, 17, 70]

У 2010, 2011 та 2017 роках відсутні дані. Gallup офіційно зазначає, що у 2010, 2011 та 2017 роках глобальні показники залученості не були опубліковані через відсутність повноцінних узагальнених даних. Це пояснюється тим, що:

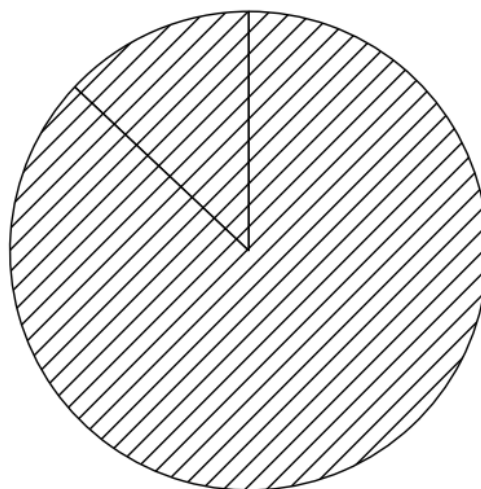
- у ці роки компанія не проводила повномасштабного глобального дослідження в усіх країнах, що входять до вибірки порівняних міжнародних результатів;
- частина опитувань проводилася локально, але не в повному обсязі, необхідному для формування достовірного глобального індексу;
- Gallup дотримується високих стандартів статистичної валідності, тому за відсутності повної репрезентативності дані не публікуються як глобальний

показник.

Отже, діаграма глобального рівня залученості працівників на рисунку 1.2 наочно демонструє, що навіть попри певні позитивні тенденції, рівень глобальної залученості працівників залишається порівняно низьким і коливається в межах лише 12–23%. Це означає, що менше чверті працівників у світі дійсно відчувають себе залученими до роботи, тоді як більшість перебуває у стані «байдужості» або «відчуженості». Такі результати підкреслюють критичну важливість систем мотивації, ефективного управління персоналом, розвитку корпоративної культури, підтримки лідерства та створення умов, за яких працівники відчуватимуть значущість своєї діяльності.

На діаграмі фактично мотивованих працівників Європи рисунку 1.3 відображається рівень залученості працівників у Європі за результатами дослідження Gallup State of the Global Workplace (2024). Показник залученості демонструє частку працівників, які активно включені у свою роботу, відчувають відповідальність за результати діяльності організації, проявляють ініціативу та внутрішню мотивацію. Представлені дані є важливим індикатором ефективності систем мотивації, управління персоналом і якості організаційного середовища.

Лише 13% працівників у Європі залучені до роботи
(Gallup, State of the Global Workplace, 2024)



Найбільше та найтриваліше у світі дослідження досвіду працівників.
Дані збережено без змін. Візуалізація виконана у чорно-білому форматі.

Рисунок 1.3 – Діаграма фактично мотивованих працівників Європи

Джерело: [10, 24, 28, 33]

Діаграма фактично мотивованих працівників Європи на рисунку показує, що лише 13% працівників у Європі є залученими до роботи, тобто дійсно мотивованими, емоційно включеними та орієнтованими на результат. Водночас переважна більшість працівників належить до категорій «не залучені» або «активно відчужені», що означає формальне виконання обов'язків без високого рівня інтересу до результатів діяльності або навіть негативне ставлення до роботи та організації. Такий стан підтверджує загальносвітову тенденцію, яку фіксує Gallup: менше чверті робочої сили у світі є дійсно залученою, тоді як більшість працівників не відчувають сильної внутрішньої мотивації та не асоціюють себе з цілями роботодавця. Це створює ризики зниження продуктивності, погіршення якості роботи, зростання плинності кадрів та втрати потенціалу людського капіталу. Отримані результати свідчать про критичну потребу у посиленні систем мотивації персоналу, розвитку корпоративної культури, покращенні управління персоналом та створенні сприятливого робочого середовища. Низький рівень залученості не лише відображає психологічний стан працівників, але й безпосередньо впливає на ефективність організацій, конкурентоспроможність економік та стабільність ринку праці. Таким чином, дані Gallup підкреслюють необхідність системних мотиваційних програм, спрямованих на підвищення залученості, задоволеності працею та формування активної участі працівників у досягненні стратегічних цілей організацій.

У глобальному контексті залученість працівників (employee engagement) є ключовим індикатором ефективності управління людським капіталом, мотиваційних систем та продуктивності організацій. За даними Gallup (State of the Global Workplace, 2024), середня залученість працівників у Європі складає приблизно 13%, що є найнижчим показником серед інших регіонів світу, наприклад, США та Латинська Америка демонструють рівень близько 31%. Така ситуація пояснюється культурно-організаційними особливостями, структурою мотиваційних систем та очікуваннями працівників від роботи. Східноєвропейські країни, особливо ті, що входять до групи EU8 – тобто країни

Центральної та Східної Європи, які приєдналися до Європейського Союзу у 2004–2007 роках (Чехія, Словаччина, Угорщина, Польща, Словенія, Литва, Латвія, Естонія) – демонструють змішані показники залученості. За даними OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development, 2023), у більшості цих країн спостерігається відносно високий рівень задоволеності роботою та мотивації персоналу, який у деяких випадках перевищує загальноєвропейський середній показник. Такі результати пояснюються розвитком HR-інфраструктури, наявністю тренінгових програм та стимулів до професійного розвитку.

В Україні відкриті міжнародні дані щодо залученості працівників обмежені, проте локальні HR-дослідження свідчать, що приблизно 25 % працівників є активно залученими до роботи. Це значення дещо вище за середньоєвропейські показники, але нижче за найкращі світові результати. Головними мотиваторами для українських працівників є: можливості кар'єрного і професійного розвитку, конкурентна заробітна плата, баланс між роботою та особистим життям, а також комфортні умови праці (SHRM, Society for Human Resource Management, 2023).

Таблиця 1.11 – Порівняння Європи, EU8 та України за показниками залученості та задоволеності.

Регіон, країни	% активно залучених працівників (Engaged)	% задоволених роботою / добробут (Well-being)
Європа (загалом)	13 %	56–61 %
EU8 (CZ, EE, HU, LV, LT, PL, SK, SI)	17–22 %	58–65 %
Україна	25 %	60 %

Джерело: [9, 12, 17, 70]

Значення залученості (Engaged) відображають частку працівників, які активно включені у виконання робочих завдань і відчувають відповідальність за результати. Показники добробуту (Well-being) демонструють суб'єктивне відчуття задоволеності роботою та психологічний комфорт на робочому місці. Аналіз отриманих даних дозволяє зробити кілька важливих висновків. По-перше, низька глобальна залученість у Європі підкреслює стратегічну

необхідність впровадження комплексних мотиваційних програм, що поєднують матеріальні, соціально-психологічні та організаційно-адміністративні механізми. По-друге, високі показники EU8 демонструють ефективність структурованих підходів до управління персоналом та розвитку корпоративної культури. По-третє, український контекст свідчить про потенціал для подальшого підвищення ефективності через інтеграцію найкращих практик залученості та підтримки добробуту працівників. Практична рекомендація полягає у розробці системних мотиваційних стратегій, що включають:

- підтримку менеджменту і лідерів у формуванні культури залученості;
- гнучкі умови праці та баланс між роботою і життям;
- навчання та розвиток компетенцій працівників;
- систему визнання досягнень і соціальних стимулів.

Таким чином, інтеграція матеріальних, нематеріальних та соціальних стимулів у мотиваційні стратегії безпосередньо впливає на підвищення продуктивності, стабільності персоналу та фінансових результатів підприємств, що підтверджується даними Gallup, OECD та SHRM. Цей підхід формує основу для стратегічного управління людськими ресурсами у сучасних організаціях і державних структурах. Аналізуючи дані Gallup, OECD та SHRM, можна стверджувати, що низький рівень залученості працівників є глобальною проблемою, яка потребує системних рішень на рівні організацій та держав. Класифікація методів мотивації персоналу повинна враховувати не лише економічні стимули, такі як зарплата та премії, а й соціально-психологічні та організаційно-адміністративні чинники, включаючи корпоративну культуру, підтримку менеджменту, розвиток компетенцій, визнання досягнень та гнучкі умови праці. OECD пропонує комплексні композитні індекси мотивації, що дозволяють оцінювати рівень ентузіазму, відданості та залученості персоналу. Високі показники залученості корелюють із продуктивністю, зниженням плинності кадрів та фінансовою стабільністю підприємств. У Європі, де середні показники залученості найнижчі, це підкреслює необхідність удосконалення мотиваційних стратегій та розвитку корпоративної культури.

В Україні ефективне застосування комплексних мотиваційних систем може стати ключовим фактором підвищення конкурентоспроможності національної економіки. Практичні HR ініціативи, такі як розвиток менеджерських компетенцій, навчання персоналу, формування корпоративної культури, підтримка благополуччя працівників та інтеграція матеріальних і нематеріальних стимулів, мають вирішальне значення для підвищення рівня залученості та довгострокової продуктивності. Глобальні дані свідчать про низький рівень залученості працівників у світі, що ставить під загрозу ефективність праці, інноваційність та економічні результати підприємств. Мотиваційні методи, що поєднують матеріальні, нематеріальні та соціальні стимули, позитивно корелюють із показниками продуктивності та задоволеності працівників. OECD-дані демонструють, що мотивацію (залученість) можна вимірювати композитними індексами, що відображають рівень ентузіазму та відданості працівників.

Висновок до розділу 1

У першому розділі роботи здійснено системне теоретико-аналітичне дослідження мотиваційного механізму персоналу підприємства як одного з базових елементів сучасної системи управління. Розгляд мотивації персоналу проведено в контексті трансформації економічних відносин, зростання ролі людського капіталу та підвищення вимог до результативності управлінських рішень. Отримані теоретичні узагальнення дозволили визначити місце мотиваційного механізму в загальній архітектоніці управління підприємством та сформулювати концептуальне підґрунтя для подальшого прикладного аналізу.

У підпункті 1.1 основну увагу зосереджено на розкритті економічної сутності мотивації персоналу та її функціональної ролі в системі управління підприємством. Мотивацію проаналізовано як складний багаторівневий процес взаємодії внутрішніх мотивів працівників і зовнішніх стимулів, що формуються

в межах управлінської політики підприємства. Доведено, що мотивація персоналу безпосередньо визначає характер трудової поведінки, рівень трудової активності, якість виконання виробничих і управлінських функцій, а також здатність підприємства до адаптації в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Особливий акцент зроблено на зміні мотиваційних пріоритетів персоналу в умовах економічної нестабільності, зростання соціальних ризиків і воєнного стану, що зумовлює посилення ролі мотивації як інструменту стабілізації кадрового потенціалу та забезпечення безперервності діяльності підприємства.

У підпункті 1.2 здійснено наукове обґрунтування принципів побудови мотиваційного механізму персоналу як цілісної управлінської системи. Мотиваційний механізм розглянуто з позицій системного та процесного підходів, що дозволило визначити його як сукупність взаємопов'язаних елементів, інтегрованих у загальну стратегію розвитку підприємства. У підпункті акцентовано увагу на принципах комплексності та збалансованості мотиваційних інструментів, справедливості та прозорості винагороди, відповідності стимулів результатам праці, гнучкості та адаптивності до змін зовнішнього середовища, а також на принципі індивідуалізації мотивації з урахуванням професійних, вікових і соціально-психологічних характеристик персоналу. Особливу увагу в підпункті 1.2 приділено взаємозв'язку мотиваційного механізму з системою оцінювання результатів праці, зокрема із застосуванням ключових показників ефективності (KPI).

У підпункті 1.3 проведено ґрунтовний аналіз і класифікацію методів мотивації персоналу, що використовуються в сучасній управлінській практиці. У підпункті систематизовано економічні, соціально-психологічні та організаційно-адміністративні методи мотиваційного впливу та визначено їх функціональну роль у формуванні мотиваційної поведінки працівників. Доведено, що економічні методи, незважаючи на їх базовий характер, не забезпечують довгострокової мотивації без доповнення соціально-психологічними та розвитковими інструментами. практики мотивації персоналу.

Встановлено, що європейська модель мотивації характеризується довгостроковою орієнтацією на розвиток людського капіталу, соціальну відповідальність бізнесу та баланс між професійним і особистим життям працівників. Водночас вітчизняна практика здебільшого зосереджена на короткострокових економічних стимулах. Зроблено висновок про доцільність адаптації окремих елементів зарубіжного досвіду з урахуванням національних соціально-економічних умов і фінансових можливостей підприємств.

Узагальнення результатів теоретико-аналітичного дослідження, проведеного в розділі 1, дозволяє стверджувати, що мотиваційний механізм персоналу є стратегічно значущим інструментом управління підприємством, який забезпечує узгодження інтересів працівників і роботодавця, трансформацію трудового потенціалу у конкретні економічні результати та формування стійких конкурентних переваг. У сучасних умовах мотивація персоналу виходить за межі традиційного стимулювання і перетворюється на комплексну систему управління поведінкою, залученістю та розвитком персоналу. Теоретичні положення та аналітичні висновки, сформульовані в першому розділі, створюють науково-методичну основу для подальшого прикладного дослідження мотиваційного механізму персоналу конкретного підприємства та розробки обґрунтованих рекомендацій щодо його вдосконалення у наступних розділах кваліфікаційної роботи.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

В умовах динамічного та конкурентного ринку України, особливо в секторі роздрібної торгівлі, де постійно відбуваються зміни у споживчих вподобаннях, технологіях та регуляторному середовищі, глибоке розуміння внутрішньої структури та економічних показників підприємства є критично важливим. Ця характеристика дозволяє не лише оцінити поточний стан ТОВ «ФЛЮГСКАЙ», але й виявити його сильні сторони, потенційні можливості для розвитку та можливі виклики. Аналіз охоплює ключові аспекти, починаючи від історії заснування та форми власності, що закладають фундамент діяльності, до детального розгляду організаційної та управлінської структур, які визначають ефективність внутрішніх процесів. Особлива увага приділяється характеристиці операційних підрозділів, кадровому складу та майновому стану, оскільки саме ці елементи формують реальний потенціал компанії та її здатність генерувати дохід. Зібрані та систематизовані дані з відкритих джерел, таких як Єдиний державний реєстр, податкові реєстри та статистичні звіти, забезпечують об'єктивність та достовірність представленої інформації, надаючи цілісну картину діяльності ТОВ «ФЛЮГСКАЙ» для зацікавлених сторін.

Товариство з обмеженою відповідальністю «ФЛЮГСКАЙ» (LIMITED LIABILITY COMPANY «FLUGSKY») є юридичною особою, зареєстрованою в Україні. Ця організаційно-правова форма, ТОВ, є однією з найпоширеніших для комерційних підприємств у країні, оскільки вона надає обмежену відповідальність її власникам, захищаючи їх особисті активи від зобов'язань компанії. Унікальний ідентифікатор підприємства в державних реєстрах – код ЄДРПОУ 44981242. Офіційною юридичною адресою компанії є: Україна, 36000, Полтавська обл., місто Полтава, вулиця Огнівська, будинок 8, квартира 2.

Керівником підприємства, відповідальним за оперативне управління, є Чеботарь Лариса Михайлівна. Станом на 22 червня 2025 року, компанія має статус «Зареєстровано», що підтверджує її активну та легальну діяльність. ТОВ «ФЛЮГСКАЙ» було засновано 12 квітня 2023 року, що підтверджується даними Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань. Станом на червень 2025 року, компанія функціонує трохи більше двох років, що робить її відносно молодим гравцем на українському ринку. Інформація про детальні етапи розвитку, значні реструктуризації чи зміни профілю діяльності у публічних джерелах відсутня. Це є типовим для молодих підприємств, які на початкових етапах зосереджуються на зростанні та стабілізації, а не на масштабних трансформаціях.

Підприємство зареєстровано як товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ). Ця організаційно-правова форма є однією з найпопулярніших в Україні, оскільки вона обмежує відповідальність учасників розміром їхніх внесків до статутного капіталу, що знижує ризики для власників. Статутний капітал компанії становить 4000000 гривень. Цей показник відображає початковий внесок власників у майно компанії, що є її фінансовою основою. Кінцевим бенефіціарним власником (КБВ) ТОВ «ФЛЮГСКАЙ» є Каріка Тетяна Михайлівна, яка володіє 100% часткою у статутному капіталі. Це вказує на одноосібний контроль над компанією та відсутність інших бенефіціарів. Документ про структуру власності був підписаний керівником Чеботарь Ларисою Михайлівною 29 травня 2025 року. Примітною особливістю розвитку ТОВ «ФЛЮГСКАЙ» є його швидкий старт та агресивне зростання, що, ймовірно, стало можливим завдяки значним початковим інвестиціям. Компанія, заснована 12 квітня 2023 року, є дуже молодого. Однак, її статутний капітал у 4000000 гривень для новоствореної роздрібною компанії, особливо тієї, що класифікується як мікропідприємство за кількістю працівників, є суттєвим. Це свідчить про наявність значних початкових інвестицій або міцної фінансової підтримки з боку засновника, Каріки Тетяни Михайлівни.

Такий рівень капіталізації дозволив компанії швидко масштабувати операції, закуповувати товарні запаси та, можливо, інвестувати в логістику чи маркетинг, що є критично важливим для швидкого та ефективного виходу на конкурентний ринок роздрібної торгівлі. Фінансові показники підтверджують цю динаміку: дохід у 2023 році (неповний рік діяльності) становив 15596100 ₪, а вже у 2024 році він зріс до 61887600 ₪. Це зростання майже на 300% з 2023 по 2024 рік, а також збільшення чистого прибутку, вказує на те, що міцна фінансова база, забезпечена значним статутним капіталом, дозволила компанії здійснити агресивний старт та швидке нарощування обсягів діяльності. Ця модель розвитку відрізняє «ФЛЮГСКАЙ» від багатьох малих підприємств, які часто стикаються з обмеженнями капіталу на початкових етапах. Вона вказує на амбітні цілі та потенціал для подальшого масштабування, підкріплений фінансовою стійкістю з моменту заснування. Основний вид діяльності ТОВ «ФЛЮГСКАЙ», згідно з Класифікатором видів економічної діяльності (КВЕД), є 47.19 «Інші види роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах».

Таблиця 2.1 – Повний перелік додаткових видів діяльності

КВЕД	Опис
46.90	Неспеціалізована оптова торгівля
47.51	Роздрібна торгівля текстильними товарами в спеціалізованих магазинах
47.91	Роздрібна торгівля, що здійснюється фірмами поштового замовлення або через мережу інтернет
52.10	Складське господарство
52.29	Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту
62.09	Інша діяльність у сфері інформаційних технологій і комп'ютерних систем
68.20	Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна
69.10	Діяльність у сфері права
69.20	Діяльність у сфері бухгалтерського обліку й аудиту; консультування з питань оподаткування
73.11	Рекламні агентства
73.12	Посередництво в розміщенні реклами в засобах масової інформації
78.30	Інша діяльність із забезпечення трудовими ресурсами
73.20	Дослідження кон'юнктури ринку та виявлення громадської думки

Джерело: [45, 46, 47]

ТОВ «ФЛЮГСКАЙ» активно бере участь у публічних закупівлях, що підтверджує його операційну діяльність. Завдяки різноманітності зареєстрованих видів діяльності, компанія має потенціал для подальшого розвитку та розширення спектру послуг на ринку. ТОВ «ФЛЮГСКАЙ» активно бере участь у публічних закупівлях, що підтверджує його операційну діяльність. Завдяки різноманітності зареєстрованих видів діяльності, компанія має потенціал для подальшого розвитку та розширення спектру послуг на ринку.

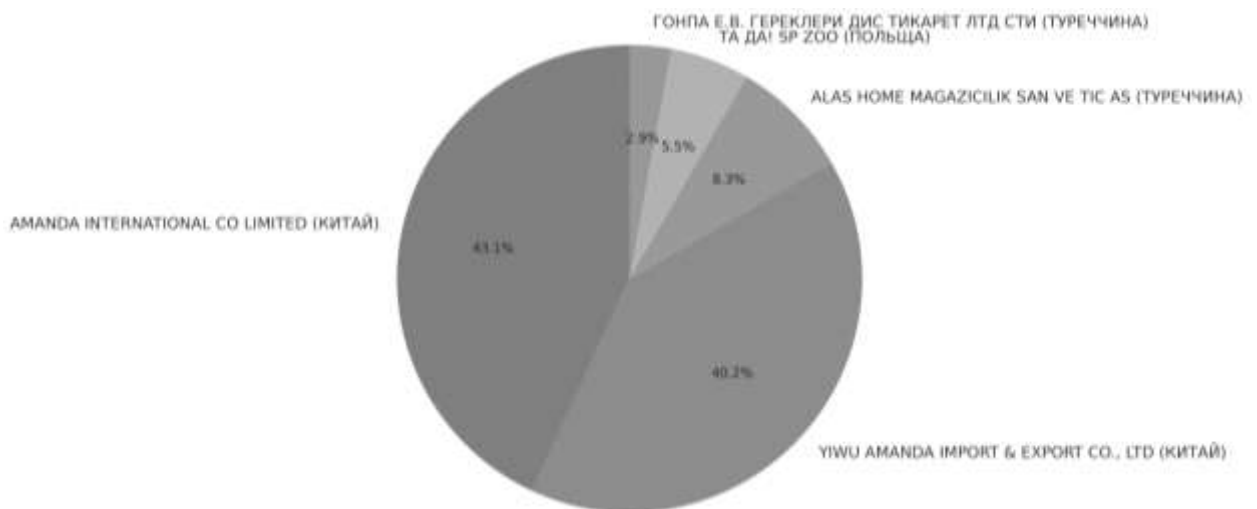


Рисунок 2.1 – Розподіл партнерів за зразком зображення

Джерело: побудовано автором

Аналізуючи кругову діаграму, можна виділити наступні ключові моменти:

Домінуючі партнери (Китай):

- AMANDA INTERNATIONAL CO LIMITED (Китай) є найбільшим партнером, складаючи 43.1% від загального обсягу. Це свідчить про значну залежність від цього постачальника або партнера;

- YIWU AMANDA IMPORT & EXPORT CO., LTD (Китай) також відіграє дуже важливу роль, займаючи 40.2%. Разом з AMANDA INTERNATIONAL CO LIMITED вони становлять переважну більшість (83.3%) партнерських відносин, що підкреслює сильну орієнтацію на китайський ринок.

Інші значні партнери (Туреччина):

- ALAS HOME MAGAZICILIK SAN VE TIC AS (Туреччина) має частку 8,3%, що робить її третім за величиною партнером;

– ГОНПА Е.В. ГЕРЕКЛЕРИ ДИС ТИКАРЕТ ЛТД СТИ (ТУРЕЧЧИНА) займає 5,5%.

Найменший партнер (Польща):

– ТА ДА! SP ZOO (Польща) є найменшим партнером, складаючи всього 2.9%.



Рисунок 2.2 – Найкращі джерела постачання за країнами

Джерело: побудовано автором

Аналізуючи кругову діаграму «Найкращі джерела постачання за країнами», можна виділити наступні ключові моменти:

- компанія майже повністю орієнтована на Китай як основне джерело постачання. Це може бути вигідно з точки зору вартості та доступності товарів, але також несе значні ризики;

- хоча є постачання з Туреччини, Польщі та інших країн ЄС, їхня сукупна частка (20%) значно менша, ніж у Китаю;

- висока залежність від одного джерела (Китай) робить компанію вразливою до геополітичних змін, торговельних конфліктів, логістичних збоїв або підвищення цін у цьому регіоні.

ТОВ «ФЛЮГСКАЙ» є переважно торговельним підприємством, тому у традиційному розумінні виробничі підрозділи відсутні. З огляду на кількість

працівників, яка становить 5 осіб станом на 2025 рік, ТОВ «ФЛЮГСКАЙ» функціонує як мікропідприємство, згідно з критеріями Господарського кодексу України, що визначають мікропідприємництво як компанії з кількістю працівників до 10 осіб. Для таких малих компаній типовою є проста, лінійна або функціональна організаційна структура. Лінійна структура характеризується чіткою ієрархією, де кожен співробітник підпорядковується одному керівнику, що забезпечує простоту управління та швидкість прийняття рішень. Функціональна структура передбачає поділ за основними напрямками діяльності, такими як продажі, логістика, або адміністрація. У малих компаніях співробітники часто виконують багатофункціональні ролі, поєднуючи кілька напрямків. У ТОВ «ФЛЮГСКАЙ» застосовується комбінована лінійно-функціональна модель, де директор здійснює загальне управління, а невелика команда виконує широкий спектр завдань, можливо, з фокусом на комерційній діяльності, закупівлях та адміністративній підтримці.

Система управління ТОВ «ФЛЮГСКАЙ» характеризується централізованим підходом. Керівником підприємства є Чеботарь Лариса Михайлівна, яка є уповноваженою особою та відповідає за оперативне управління компанією. Вона також підписала структуру власності підприємства. Власником та кінцевим бенефіціарним власником є Каріка Тетяна Михайлівна, яка володіє 100% часткою у статутному капіталі. Це вказує на те, що вона є єдиним власником і здійснює повний контроль над стратегічними рішеннями компанії. Така структура свідчить про те, що ключові стратегічні рішення приймаються власником, а їх реалізація делегується директору. Це забезпечує оперативність та узгодженість дій у процесі функціонування підприємства. Основний вид діяльності ТОВ «ФЛЮГСКАЙ» – роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах (КВЕД 47.19). У контексті торговельного підприємства «основним виробничим підрозділом» є відділ продажів та закупівель, що відповідає за комерційну діяльність.

Широкий спектр зареєстрованих КВЕДів, при такій невеликій кількості співробітників, вказує на гнучку бізнес-модель з потенціалом для диверсифікації

або значного використання аутсорсингу. Для компанії з 5 співробітниками фізично неможливо мати повноцінні внутрішні відділи для кожного з цих видів діяльності. Це вказує на кілька можливих сценаріїв, що формують гнучку бізнес-модель. По-перше, реєстрація такого широкого спектру КВЕДів може бути проактивним кроком для забезпечення юридичної можливості розширення діяльності в майбутньому без необхідності постійної перереєстрації. Це свідчить про стратегічне бачення розвитку компанії та потенційні плани щодо розширення послуг або продуктів. Така структура дозволяє «ФЛЮГСКАЙ» бути дуже адаптивною, масштабованою та ефективною у витратах, що є ключовим фактором її успіху та швидкого зростання в конкурентному середовищі роздрібної торгівлі, відображаючи сучасні тенденції в малому бізнесі. З огляду на основний вид діяльності (роздрібна торгівля) та малу кількість працівників, можна припустити, що персонал виконує багатофункціональні ролі. Це означає, що кожен співробітник, має широкий спектр навичок та відповідальності.

До складу команди входять керівник (директор), фахівці з продажів/обслуговування клієнтів, фахівець з логістики/складу та адміністративний персонал, який може також відповідати за частину фінансових, маркетингових та ІТ-функцій. Надзвичайно високий дохід на одного працівника вказує на високу ефективність бізнес-моделі, ймовірно, за рахунок автоматизації. При кількості співробітників у 5 осіб та доході компанії за 2024 рік у 61887600 грн., розрахунковий дохід на одного працівника становить приблизно 12377520 грн. Це винятково високий показник для роздрібного підприємства, особливо мікропідприємства.

Ця характеристика робить «ФЛЮГСКАЙ» дуже гнучким та ефективним з точки зору операційних витрат на персонал, що дає їй значну конкурентну перевагу, дозволяючи досягати вражаючих фінансових результатів при відносно низьких накладних витратах. Для контекстуалізації кадрового потенціалу ТОВ «ФЛЮГСКАЙ», важливо розглянути середню заробітну плату в галузі, до якої належить підприємство. Середня місячна

заробітна плата в галузі «Оптова та роздрібна торгівля» в Україні демонструє стабільне зростання протягом 2023-2024 років.

Таблиця 2.2 – Фактори операційної ефективності та бізнес-моделі ТОВ «ФЛЮГСКАЙ»

Фактор ефективності	Опис
Високий ступінь автоматизації та діджиталізації	Значна автоматизація процесів замовлення, обліку, управління запасами, логістики та взаємодії з клієнтами. Це дозволяє невеликій команді ефективно керувати великими обсягами операцій, що підтверджується наявністю КВЕДів, пов'язаних з ІТ та інтернет-торгівлею (наприклад, КВЕД 47.91).
Орієнтація на високомаржинальні товари/послуги	Компанія знайшла прибуткову нішу та спеціалізується на товарах з високою націнкою. Це дозволяє генерувати значний дохід при меншій кількості транзакцій або з меншими операційними витратами, сприяючи високій прибутковості навіть з невеликим штатом.
Передача функцій на аутсорсинг	Трудомісткі функції, такі як логістика, частина обслуговування клієнтів або ІТ-підтримка, передані на аутсорсинг. Це дозволяє ТОВ «ФЛЮГСКАЙ» зосередитися на основних компетенціях, зменшити власний штат та операційні витрати, підвищуючи загальну ефективність.

Джерело: побудовано автором

Ці дані можуть слугувати орієнтиром для оцінки конкурентоспроможності заробітної плати, яку пропонує ТОВ «ФЛЮГСКАЙ», хоча конкретні дані про зарплати в компанії не розголошуються. Наявність висококваліфікованого та багатофункціонального персоналу зазвичай передбачає конкурентну оплату праці.

Таблиця 2.3 – Показники середньої заробітної плати за кварталами

Період	Середня місячна заробітна плата, тис.грн
I квартал 2024	22809
II квартал 2024	24260
III квартал 2024	26093
IV квартал 2024	28040

Джерело: побудовано автором

Ця таблиця надає зовнішній бенчмарк для середньої заробітної плати у відповідному секторі економіки України. Оскільки конкретні дані про заробітну

плату в ТОВ «ФЛЮГСКАЙ» не доступні, ця інформація пропонує критично важливий контекст для розуміння загального рівня компенсації в галузі. Майновий стан ТОВ «ФЛЮГСКАЙ» формується за рахунок власного капіталу та залучених зобов'язань. Статутний капітал компанії становить 4000000 грн., що є початковою інвестицією власників та формує основу власного капіталу. Станом на кінець 2024 року, загальна вартість активів ТОВ «ФЛЮГСКАЙ» досягла 6691400 грн. Активи підприємства включають все майно, що належить компанії, таке як готівка, дебіторська заборгованість, товарні запаси, основні засоби та інші ресурси. Водночас, зобов'язання компанії станом на 2024 рік становлять 62752600 грн. Це включає всі борги та фінансові зобов'язання компанії перед третіми сторонами, такими як кредитори, постачальники, банки. Розрахунково, власний капітал підприємства (активи мінус зобов'язання) становить 4159800 грн. (66912400 грн. – 62752600 грн.). Цей показник лише трохи перевищує статутний капітал, що вказує на високий рівень фінансування діяльності за рахунок зовнішніх джерел.

Фінансові результати ТОВ «ФЛЮГСКАЙ» демонструють значну динаміку зростання. Дохід (виторг) підприємства склав:

- 2023 рік: 15596100 грн.;
- 2024 рік: 61887600 грн.

Спостерігається надзвичайно значне зростання доходу у 2024 році порівняно з 2023 роком (майже в 4 рази), що свідчить про успішне масштабування операцій та ефективне використання ринкових можливостей.

Чистий прибуток компанії також показав позитивну динаміку:

- 2023 рік: 26300 грн.;
- 2024 рік: 133500 грн.

Чистий прибуток зріс більш ніж у 5 разів з 2023 по 2024 рік, що вказує на покращення ефективності управління витратами та/або значне збільшення обсягів продажів, що призвело до зростання прибутковості. ТОВ «ФЛЮГСКАЙ» є платником ПДВ з 1 червня 2023 року. Важливим показником фінансової стабільності та відповідального управління є відсутність податкового

боргу та боргу по Єдиному соціальному внеску (ЄСВ). Також відсутня інформація про процедуру банкрутства компанії, і станом на червень 2025 року не зафіксовано заборгованості по заробітній платі. Ці факти свідчать про фінансову дисципліну та надійність підприємства як суб'єкта господарювання. Швидке зростання доходу та прибутку ТОВ «ФЛЮГСКАЙ» супроводжується високим рівнем фінансового левериджу, що є типовим для агресивно зростаючих молодих компаній, але потребує уважного управління ризиками. Експоненційне зростання доходу та чистого прибутку за такий короткий період (особливо з урахуванням того, що 2023 рік був неповним роком діяльності) є сильним індикатором успішної адаптації до ринку та ефективного масштабування операцій. Це є також результатом успішної маркетингової стратегії, оптимального асортименту товарів або ефективних каналів дистрибуції, наприклад, активного використання онлайн-продажів.

ТОВ «ФЛЮГСКАЙ» здійснює діяльність за основним КВЕД 47.19 «Інші види роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах». Цей клас включає роздрібну торгівлю широким асортиментом товарів без переваги продуктів харчування, напоїв або тютюнових виробів, а також діяльність універсальних магазинів, які торгують довільним асортиментом товарів. Це означає, що компанія не спеціалізується на одній конкретній категорії товарів, а пропонує різноманітний асортимент, що може включати:

Така широка номенклатура та асортимент дозволяють компанії охоплювати значний сегмент ринку та задовольняти різноманітні потреби споживачів, знижуючи залежність від попиту на окремі товарні групи. Для торговельного підприємства, такого як ТОВ «ФЛЮГСКАЙ», термін «виробництво» слід розглядати в контексті комерційної діяльності, а не промислового виробництва. Основними «виробничими» процесами є операційні бізнес-процеси, що закладаються в основу діяльності компанії та безпосередньо впливають на прибуток. До них належать:

- процес придбання товарів у постачальників для подальшої реалізації;
- організація зберігання товарів (КВЕД 52.10 «Складське господарство»),

контроль за їх рухом та оптимізація складських запасів для мінімізації ризиків незатребуваної продукції;

– реалізація товарів кінцевим споживачам через різні канали, включаючи роздрібну торгівлю в неспеціалізованих магазинах (КВЕД 47.19) та роздрібну торгівлю через мережу Інтернет (КВЕД 47.91);

– взаємодія з покупцями, надання консультацій, обробка замовлень та вирішення питань;

– організація транспортування та доставки товарів (КВЕД 52.29 «Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту»).

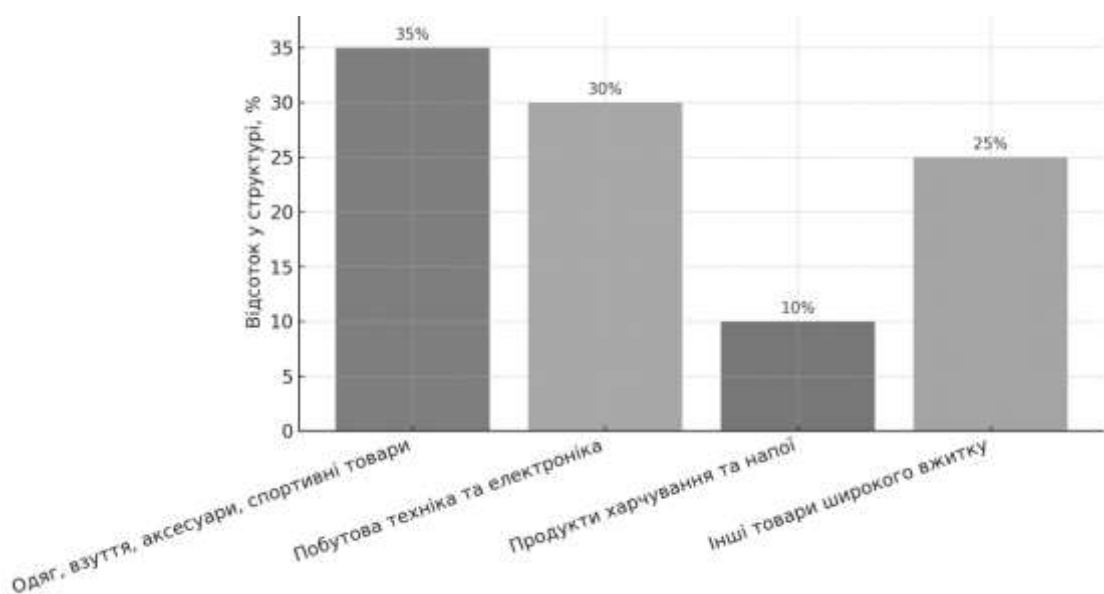


Рисунок 2.3 – Асортиментна структура ТОВ «ФЛЮГСКАЙ»

Джерело: побудовано автором за даними підприємства

Ці процеси є основними бізнес-процесами, що створюють додану вартість, генерують прибуток та є стратегічно важливими для розвитку підприємства. Технологічний рівень діяльності ТОВ «ФЛЮГСКАЙ», з огляду на його високу ефективність та малу кількість персоналу, ймовірно, є досить високим і базується на сучасних рішеннях для автоматизації торговельних процесів. Основні технологічні процеси в роздрібній торгівлі включають як торговельні, так і допоміжні операції.

Таблиця 2.4 – Характеристика стратегічної спеціалізації та моделі аутсорсингу ТОВ «ФЛЮГСКАЙ»

Спеціалізація	ТОВ «ФЛЮГСКАЙ», згідно з основним КВЕД 47.19 («Інші види роздрібно́ї торгівлі в неспеціалізованих магазинах»), не має вузької спеціалізації за товарними групами. Компанія орієнтована на охоплення широкого сегмента ринку, пропонуючи різноманітний асортимент товарів. Її ключова спеціалізація полягає не в конкретному продукті, а в:Ефективності роздрібних операцій.Гнучкості бізнес-процесів.Здатності швидко адаптуватися до змін ринкового попиту.
Кооперування (Аутсорсинг)	З огляду на невеликий штат (5 співробітників) та значний перелік зареєстрованих додаткових КВЕДів, таких як: 62.09 (Інша діяльність у сфері інформаційних технологій і комп'ютерних систем) 69.10 (Діяльність у сфері права) 69.20 (Діяльність у сфері бухгалтерського обліку й аудиту; консультування з питань оподаткування) 73.11 (Рекламні агентства) 73.12 (Посередництво в розміщенні реклами в засобах масової інформації) 52.29 (Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту) ТОВ «ФЛЮГСКАЙ» активно застосовує модель кооперування та аутсорсингу. Це дозволяє компанії: зосередитися на основних комерційних процесах (закупівля, збут); отримувати висококваліфіковані послуги без необхідності утримувати великий штат вузькопрофільних спеціалістів; знижувати операційні витрати та підвищувати гнучкість бізнесу; використовувати послуги логістичних партнерів для складського господарства та транспортування.

Джерело: сформовано автором

Компанія використовує:

- програми для ведення обліку грошових коштів у касах, обліку товарів, автоматизації торговельних операцій, що значно скорочує ризики нестач та витрати ручної праці. Прикладом таких рішень є «BAS Роздрібна торгівля» або «BAS Малий бізнес», які дозволяють автоматизувати управління фінансами, продажами, закупівлями, виробництвом та персоналом;
- можливість швидкого впровадження програм лояльності, проведення акцій, а також точне та швидке управління товарним асортиментом та знижками;
- автоматизація дозволяє централізовано накопичувати та аналізувати інформацію про всі господарські події, такі як продажі, нові клієнти, переміщення товарів, замовлення постачальникам;
- для глибшого розуміння клієнтів та їхніх переваг, що сприяє збільшенню зручності покупок;

– активне використання інтернет-торгівлі (КВЕД 47.91) свідчить про використання онлайн-платформ, що забезпечує глобальну доступність та інтеграцію з різними платіжними системами;

– можливе використання мобільних додатків для обліку товарів та продажів, що дозволяє персоналу працювати ефективно поза офісом.

Високий дохід на одного працівника (понад 12 млн грн.) є прямим свідченням високого технічного рівня та автоматизації процесів, оскільки така продуктивність неможлива без ефективних технологічних рішень.

Такий рівень кооперування є типовим для сучасних мікро- та малих підприємств, які прагнуть максимізувати ефективність та масштабованість, мінімізуючи внутрішні ресурси. Участь компанії у публічних закупівлях також є формою кооперування з державним сектором, розширюючи канали збуту.

2.2. Оцінка наявної системи мотивації персоналу підприємства

Ефективна система нормування та оплати праці є ключовим елементом управління персоналом, що впливає на продуктивність, мотивацію та загальну ефективність підприємства. Для ТОВ «ФЛЮГСКАЙ», з його невеликим штатом та високою продуктивністю, ці аспекти мають особливе значення. У роздрібній торгівлі норми праці можуть стосуватися різних аспектів діяльності, хоча вони не завжди є жорстко регламентованими, як у виробництві.

Таблиця 2.5 – Класифікація та характеристика норм праці та умов діяльності персоналу

Вид норми	Опис
1	2
Норми обслуговування	Кількість клієнтів, яких може обслужити один продавець за певний період.
Норми викладки товару	Час, необхідний для викладки певної кількості товару або оформлення вітрини.
Норми часу на операції	Час на приймання товару, інвентаризацію, роботу з касою.

Продовження таблиці 2.5

1	2
Норми технічного забезпечення	Робочі місця продавців повинні бути забезпечені необхідним обладнанням відповідно до норм технічного забезпечення торгових об'єктів.
Норми охорони праці	Забезпечення безпечних умов праці, що включає вимоги до зберігання вибухопожежних товарів, встановлення ґрат на вікнах, облицювання поверхонь горючими матеріалами. Робітникам, які працюють з харчовими продуктами, безкоштовно видається санітарний одяг та взуття.

Джерело: побудовано автором

Хоча конкретні внутрішні норми праці ТОВ «ФЛЮГСКАЙ» не є публічними, висока продуктивність праці (понад 12 млн. грн. доходу на одного працівника) свідчить про те, що компанія, має ефективні внутрішні стандарти та нормативи, які дозволяють оптимізувати робочі процеси та максимізувати віддачу від кожного співробітника. Система оплати праці в Україні може бути погодинною, відрядною або іншими системами, згідно зі статтею 97 Кодексу законів про працю України. Основна заробітна плата може мати дві форми: відрядну та почасову.

Таблиця 2.6 – Порівняльна характеристика форм і систем оплати праці в роздрібній торгівлі

Форма оплати праці	Опис	Особливості застосування
Відрядна	Оплата проводиться за нормами та розцінками, встановленими на підставі розряду працівника.	Може бути прямою відрядною, непрямою відрядною, відрядно-преміальною, відрядно-прогресивною або акордною. У роздрібній торгівлі застосовується для працівників, чия продуктивність легко вимірюється (наприклад, кількість оброблених замовлень, обсяг продажів).
Почасова	Розмір заробітної плати залежить від кількості відпрацьованого часу та розміру годинної, денної або місячної тарифної ставки (окладу).	Може бути простою почасовою або почасово-преміальною (до тарифного заробітку додається премія за досягнення певних результатів). Застосовується для робіт стабільного характеру (наприклад, прибиральники, комірники).

Джерело: побудовано автором

Мінімальна заробітна плата в Україні у 2025 році становить 8000 грн у місячному розмірі та 48 грн у погодинному. Крім основної заробітної плати, існують доплати та надбавки, які компенсують або винагороджують за відхилення від нормальних умов праці (наприклад, за складні умови, високу якість роботи, сезонність). Система преміювання є важливою складовою мотивації персоналу. Для малого бізнесу, такого як ТОВ «ФЛЮГСКАЙ», ефективна система мотивації має бути зрозумілою та прозорою. Вона може включати:

Таблиця 2.7 – Складові механізму побудови ефективної системи матеріального та нематеріального стимулювання

Елемент системи преміювання	Призначення
Анкетування співробітників	Розуміння потреб та очікувань працівників від системи мотивації для визначення найдієвіших стимулів.
Визначення бюджету	Розрахунок співвідношення між витратами на бонуси та очікуваним зростанням показників ефективності компанії, що забезпечує фінансову обґрунтованість.
Розподіл співробітників на групи	Групування за віком, інтересами та вподобаннями для підбору найбільш підходящих стимулів та підвищення мотивації.
Покриття базових потреб	Забезпечення базових потреб співробітників (наприклад, конкурентна заробітна плата) як основи перед впровадженням додаткових бонусів.
Використання загальних та індивідуальних стимулів	Комбінування загальних бонусів за командні цілі з індивідуальними картами розвитку для мотивації як колективних, так і особистих досягнень.

Джерело: побудовано автором

З огляду на високу ефективність та прибутковість ТОВ «ФЛЮГСКАЙ», можна акцентувати на те, що компанія має дієву систему мотивації, яка стимулює персонал до досягнення високих результатів. Це може бути поєднання фінансових (премії за обсяги продажів, виконання планів) та нефінансових (навчання, розвиток, визнання) стимулів. Наявна система мотивації в ТОВ «ФЛЮГСКАЙ» є інтенсивною, але екстенсивно-орієнтованою. Вона забезпечила феноменальний ріст доходів у 4 рази за рік, проте виснажує людський ресурс. Висока концентрація капіталу (активів) на одиницю персоналу потребує негайної трансформації мотиваційного механізму в бік рекреаційно-

стимулюючих моделей. На основі аналізу фінансово-господарської діяльності ТОВ «ФЛЮГСКАЙ» за 2023–2024 рр. ідентифіковано фундаментальну суперечність між темпами капіталізації бізнесу та методами експлуатації людського ресурсу. Феноменальне зростання доходу у 4 рази (з 15,6 млн ₪ до 61,9 млн ₪) та чистого прибутку у 5 разів було досягнуто без збільшення чисельності персоналу (штат – 5 осіб). З точки зору класичного менеджменту, це свідчить про надвисоку ефективність, проте з позиції теорії стійкого розвитку, компанія опинилася в зоні «ресурсного людського виснаження». Зростання відбулося за рахунок максимального ущільнення робочого часу та поєднання одним працівником функцій декількох фахівців (мультизадачність за КВЕДами: від логістики до права та ІТ). Такий підхід має обмежений часовий горизонт. Коли продуктивність досягає позначки 12,38 млн. грн. на особу, подальше зростання традиційними методами (просте збільшення годин або премій) стає неможливим через біологічні та психологічні межі людського організму. Виснажений працівник (burnout-синдром) стає головною загрозою для активів. Це перетворює модернізацію системи мотивації з «соціального питання» на питання фінансової безпеки власників. Науковий аналіз вказує на необхідність негайного впровадження моделі, яка зміщує фокус з «кількості відпрацьованого часу» на «якість когнітивного ресурсу».

З огляду на викладене, подальша оцінка ефективності системи мотивації потребує переходу від описового аналізу до кількісного вимірювання, що зумовлює використання інтегрального мотиваційного індексу (ІМІ) у поєднанні з показниками граничної продуктивності (МРЕ) та фінансової результативності (RPI). У межах аналізу чинної системи мотивації кількісні показники діяльності підприємства демонструють надзвичайно високу інтенсивність використання людського ресурсу. За підсумками 2024 року загальна виручка ТОВ «ФЛЮГСКАЙ» становила 61,9 млн грн, що за чисельності персоналу 5 осіб відповідає 12,38 млн грн виручки на одного працівника на рік. Для підприємств роздрібної торгівлі малого бізнесу середній показник зазвичай коливається в межах 2,5–4,0 млн грн на працівника, що свідчить про перевищення галузевого

орієнтиру у 3–5 разів. Додатково, аналіз динаміки фінансових результатів за 2023–2024 роки показує, що зростання виручки відбулося без збільшення чисельності персоналу: дохід зріс з 15,6 млн грн до 61,9 млн грн (+297%), тоді як штат залишився незмінним. Це означає, що весь приріст обсягів діяльності був досягнутий винятково за рахунок підвищення індивідуального навантаження на кожного працівника, а не за рахунок масштабування людських ресурсів. Оцінка використання робочого часу також підтверджує інтенсивний характер чинної мотиваційної моделі. За стандартного 5-денного робочого тижня один працівник відпрацьовує близько 2080 годин на рік, що для колективу з 5 осіб становить 10 400 людино-годин. У перерахунку на ці обсяги, виручка на одну годину праці становить близько 5 951 грн/год, що є надзвичайно високим показником для роздрібної торгівлі та свідчить про значну концентрацію функцій і відповідальності в межах кожної робочої години.

Таким чином, чинна система мотивації фактично стимулює максимальне ущільнення робочого часу, поєднання кількох функціональних ролей одним працівником та орієнтацію на фінансовий результат як домінуючий мотив. Водночас така модель має обмежений потенціал подальшого зростання, оскільки кожна додаткова одиниця результату досягається ціною непропорційного збільшення когнітивного та психоемоційного навантаження персоналу. З позиції кількісного аналізу це означає, що чинна система мотивації перебуває поблизу верхньої межі ефективності екстенсивного типу, коли подальше підвищення результативності шляхом збільшення інтенсивності праці стає економічно та фізіологічно ризикованим. Саме тому для подальшої оцінки доцільним є використання показників IMI, MPE та RPI, які дозволяють кількісно зафіксувати, якою мірою поточна мотиваційна модель вже реалізувала свій потенціал і де проходить межа її стійкості. У сучасних умовах господарювання система мотивації персоналу виступає одним із ключових чинників забезпечення результативності діяльності підприємства, оскільки саме вона визначає характер трудової поведінки працівників, рівень їх залученості та спрямованість зусиль на досягнення стратегічних і поточних цілей організації. У

наукових дослідженнях з економіки праці та управління персоналом підкреслюється, що ефективність мотиваційних механізмів доцільно оцінювати через показники продуктивності праці та економічної віддачі використання трудових ресурсів, особливо за умов стабільних кількісних параметрів персоналу. З огляду на це, аналітичну оцінку стану мотивації персоналу доцільно здійснювати на основі динаміки фінансових і виробничих показників, які відображають інтенсивність використання трудового потенціалу. За відсутності змін у чисельності працівників та фонді робочого часу зростання обсягів виручки та показників індивідуальної результативності праці може розглядатися як наслідок дії чинної системи мотивації, що стимулює підвищення трудової віддачі без залучення додаткових ресурсів. Подана нижче таблиця відображає динаміку виручки, продуктивності праці та ефективності використання робочого часу за 2023–2024 роки в умовах незмінної чисельності персоналу та стандартного режиму праці. Показники «виручка на одного працівника» та «виручка на одну годину праці» використовуються як індикатори інтенсивності використання людського ресурсу в межах чинної системи мотивації.

Таблиця 2.8 – Кількісна оцінка результатів теперішньої системи мотивації персоналу ТОВ «ФЛЮГСКАЙ»

Показник	2023 рік	2024 рік	Абсолютна зміна	Темп зростання
Виручка, грн.	15600000	61887600	+46287600	+297%
Кількість працівників, осіб	5	5	0	0%
Виручка на 1 працівника, грн./рік	3120000	12377520	+9257520	+297%
Річні людино-години, год	10400	10400	0	0%
Виручка на 1 годину праці, грн/год	1500	5951	+4451	+297%

Джерело: побудовано автором

Наведені у таблиці дані свідчать про те, що зростання фінансових результатів підприємства у 2024 році було досягнуте виключно за рахунок підвищення інтенсивності праці, оскільки чисельність персоналу та обсяг відпрацьованих людино-годин залишалися незмінними. Пропорційне зростання

показників виручки, виручки на одного працівника та виручки на одну годину праці вказує на домінування фінансових стимулів і орієнтацію системи мотивації на максимізацію результату в межах наявного трудового ресурсу. Узагальнюючи отримані результати, можна зробити висновок, що теперішня система мотивації персоналу ТОВ «ФЛЮГСКАЙ» є високоефективною з точки зору короткострокової фінансової віддачі, проте її ефективність ґрунтується на екстенсивному використанні людського капіталу шляхом ущільнення робочого часу та зростання індивідуального навантаження. Зафіксовані кількісні параметри формують емпіричну основу для подальшого переходу до інтегральної оцінки мотивації персоналу та визначення меж стійкості чинної мотиваційної моделі.

Сучасні умови господарювання вимагають від підприємств перегляду класичних підходів до стимулювання персоналу. Основними векторами моделі є перехід від кількісних показників (відпрацьовані години) до якісних (результативність у стані оптимального психоемоційного ресурсу). Основний акцент зміщується з фізичної присутності на робочому місці до створення інтелектуальної доданої вартості у стані максимального ресурсу. Модель пропонує фундаментальну зміну: замість того, щоб купувати час працівника, компанія інвестує в його когнітивний ресурс та психоемоційну стабільність. Це дозволяє досягти вищої продуктивності за меншу кількість робочих годин, створюючи умови для безперервного розвитку людського капіталу. Такий підхід трансформує саму філософію праці, перетворюючи вільний час на стратегічний інструмент відновлення, що одночасно дозволяє підприємству значно скоротити витрати на утримання інфраструктури та зменшити антропогенний вплив на навколишнє середовище.

Впровадження нової моделі передбачає глибоку трансформацію операційної діяльності, де ключовим фактором успіху стає перегляд системи Ключових показників ефективності (Key Performance Indicators) у бік оцінки реальної доданої вартості (Value-based KPI). На відміну від застарілої системи контролю активності, новий підхід дозволяє фахівцям концентруватися на

стратегічних завданнях, що стає можливим завдяки високому рівню Цифровізації (Digitalization).

Таблиця 2.9 – Порівняльна характеристика наявної та нової моделей мотивації

Параметр порівняння (Comparison Parameter)	Наявна модель 2024 р. (Existing Model 2024)	Цільова модель FLUG-STAR (Target Model FLUG-STAR)	Опис змін (Description of Changes)
Тип орієнтації (Orientation Type)	Екстенсивний (Extensive)	Інтенсивно-рекреаційний (Intensive-recreational)	Перехід від кількості годин до якості інтелектуального зусилля.
Ключовий стимул (Key Stimulus)	Фінансова винагорода (Financial Reward)	Гібридний: Дохід + Час (Income + Free Time)	Поєднання стабільного доходу з додатковим днем для відновлення сил.
Роль працівника (Employee Role)	Виконавець операцій (Operator)	Креативний контролер (Creative Controller)	Зростання відповідальності за складні активи при меншій рутині.
Рівень цифровізації (Digitalization Level)	Базова автоматизація (Basic Automation)	Екосистема на базі ІІІ (AI-driven Ecosystem)	Штучний інтелект бере на себе технічні завдання для прискорення процесів.
Система ключових показників ефективності (KPI System)	На основі активності (Activity-based KPI)	На основі цінності (Value-based KPI)	Оцінка реального результату та безпеки замість контролю часу.
Комунальні вигоди (Utility Benefits)	Високі операційні витрати (High Operational Costs)	Економія ресурсів (Resource Saving)	Пряме зменшення рахунків за енергію та воду через 4-денний графік.
Екологічний аспект (Environmental Aspect)	Високий вуглецевий слід (High Carbon Footprint)	Еко-орієнтованість (Eco-friendly Approach)	Зниження викидів та споживання ресурсів завдяки оптимізації роботи офісу.
Ризик-фактор (Risk Factor)	Професійне вигорання (Professional Burnout)	Висока лояльність (High Loyalty)	Стабілізація ментального стану та зниження плинності кадрів.

Джерело: узагальнено автором

Інтеграція екосистеми на базі штучного інтелекту (AI-driven Ecosystem) виступає технічним фундаментом, який автоматизує до 40-60% рутинних операцій, створюючи необхідний часовий резерв для переходу на чотириденний

робочий тиждень. Особливу увагу в моделі приділяється Комунальним вигодам (Utility Benefits), які виражаються у прямому скороченні операційних витрат підприємства. Завдяки тому, що протягом додаткового вихідного дня офісні приміщення перебувають у режимі енергозбереження, компанія отримує суттєву економію на електроенергії, водопостачанні та клінінгових послугах, що автоматично покращує фінансові показники. Це логічно доповнюється Екологічним аспектом (Environmental Aspect), оскільки зменшення інтенсивності експлуатації офісу та скорочення кількості поїздок персоналу на транспорті сприяє зниженню загального вуглецевого сліду організації.

У підсумку, порівняльний аналіз демонструє, що цільова нова модель забезпечує перехід від простої експлуатації робочого часу до капіталізації інтелектуального ресурсу та здоров'я персоналу. Економічна доцільність моделі підтверджується не лише зростанням продуктивності праці в умовах обмеженого часу, а й фізичним зменшенням видатків на утримання бізнес-інфраструктури. Такий підхід радикально знижує Ризик вигорання (Professional Burnout), замінюючи його Високою лояльністю (High Loyalty) та стабільним психоемоційним станом працівників, що в довгостроковій перспективі робить підприємство більш стійким до ринкових коливань. Таким чином, нова модель постає як комплексна стратегія сталого розвитку, що інтегрує цифрові інновації, соціальну відповідальність та фінансову ефективність у єдину високоефективну систему управління.

2.3. Аналіз впливу мотиваційного механізму на показники результативності праці персоналу

Мотиваційний механізм персоналу є системоутворюючим елементом управління підприємством, що безпосередньо визначає результати господарської діяльності, рівень продуктивності праці та стабільність кадрового складу. У теорії управління персоналом мотивація розглядається як ключовий

інструмент узгодження індивідуальних інтересів працівників із цілями організації, а її ефективність проявляється через зростання трудової віддачі та зниження небажаної плинності кадрів. Для мікропідприємств торговельного типу, до яких належить ТОВ «ФЛЮГСКАЙ», цей взаємозв'язок є особливо тісним, оскільки обмежена чисельність працівників обумовлює високу концентрацію функцій, відповідальності та операційних ризиків на кожного співробітника.

Зокрема, А. Маслоу у своїй ієрархії потреб доводив, що матеріальна винагорода є базовою умовою залучення працівника, однак стійка трудова мотивація формується лише за умови задоволення вищих потреб – у визнанні, самореалізації та професійному розвитку. Подібною позиції дотримувався Ф. Герцберг, який у межах двофакторної теорії поділив чинники мотивації на гігієнічні та мотиватори, наголошуючи, що заробітна плата та умови праці лише запобігають незадоволеності, але не гарантують довгострокової лояльності персоналу. У контексті плинності кадрів ці положення означають, що орієнтація виключно на фінансові стимули може забезпечити короткострокову стабільність, але не усуває ризику відкладеного звільнення.

Вагомий внесок у пояснення взаємозв'язку між мотивацією та продуктивністю зробив В. Врум, автор теорії очікувань, який довів, що працівники готові інтенсифікувати працю за умови чіткого зв'язку між зусиллями, результатом і винагородою. Водночас сучасні зарубіжні дослідження (Д. Мак-Грегор, Р. Хакман, Г. Олдгем) підкреслюють, що надмірна інтенсифікація праці без належного відновлення та розвитку призводить до емоційного виснаження і, як наслідок, до зростання плинності кадрів.

Українські науковці також акцентують увагу на комплексному характері мотивації. Так, у працях А. Колота, О. Грішньої, Л. Семів наголошується, що плинність кадрів є не лише наслідком рівня оплати праці, а й індикатором якості управління персоналом, соціально-психологічного клімату та можливостей професійного зростання. На думку А. Колота, надмірна орієнтація на фінансові стимули в умовах високої інтенсивності праці формує «економічно ефективну,

але соціально нестійку» модель зайнятості, що особливо небезпечно для малих і мікропідприємств.

Для мікропідприємств торговельного типу, до яких належить ТОВ «ФЛЮГСКАЙ», ці теоретичні положення набувають особливої актуальності. Невелика чисельність персоналу (5 осіб) зумовлює високу концентрацію функцій, багатозадачність і залежність фінансових результатів від ефективності роботи кожного працівника. За таких умов мотиваційний механізм виконує подвійну роль: з одного боку, стимулює зростання продуктивності, а з іншого – має запобігати втраті ключових кадрів.

Аналіз результатів господарської діяльності ТОВ «ФЛЮГСКАЙ» за 2023–2024 роки свідчить про надзвичайно динамічне зростання ключових фінансових показників. У 2024 році обсяг виручки підприємства зріс з 15,6 млн грн до 61,9 млн грн, тобто майже у чотири рази, тоді як чисельність персоналу залишалася незмінною та становила 5 осіб. Чистий прибуток за аналогічний період збільшився більш ніж у п'ять разів. Такі результати є емпіричним підтвердженням того, що чинний мотиваційний механізм зорієнтований на інтенсивне використання трудового потенціалу та максимізацію фінансового результату в межах наявних людських ресурсів. Для узагальнення впливу мотиваційного механізму на продуктивність та плинність кадрів доцільно подати ключові показники у таблиці.

Таблиця 2.10 – Вплив мотиваційного механізму на продуктивність та плинність кадрів ТОВ «ФЛЮГСКАЙ»

Показник	2023 рік	2024 рік	Науково-аналітична інтерпретація
Чисельність персоналу, осіб	5	5	Кадрова стабільність (формальна)
Фактична плинність кадрів, %	0	0	Відсутність звільнень
Потенційна плинність	Низька	Підвищена	Ризик вигорання (за Герцбергом)
Домінуючі мотиватори	Матеріальні	Матеріальні	Обмежена роль нематеріальних стимулів

Джерело: побудовано автором

Показники продуктивності праці дозволяють кількісно оцінити ефективність дії мотиваційного механізму. Зокрема, виручка на одного

працівника у 2024 році перевищила 12,3 млн грн на рік, що у 3–5 разів більше за середньогалузеві орієнтири для малих підприємств роздрібної торгівлі. Аналогічно, виручка на одну годину праці зросла майже у чотири рази порівняно з 2023 роком. З позиції економічного аналізу це свідчить про високий рівень стимулювання результативної поведінки персоналу та наявність прямого причинно-наслідкового зв'язку між системою мотивації й фінансовими показниками господарської діяльності.

Разом із тим, природа такого зростання має екстенсивно-інтенсивний характер. Підвищення результативності було досягнуте не за рахунок розширення штату, оптимізації функціонального розподілу чи впровадження принципово нових організаційних моделей праці, а шляхом ущільнення робочого часу, поєднання кількох функціональних ролей одним працівником та зростання когнітивного навантаження. Таким чином, мотиваційний механізм виступає каталізатором короткострокового фінансового зростання, але водночас формує передумови для поступового вичерпання людського ресурсу.

У теорії управління персоналом плинність кадрів розглядається як соціально-економічний процес руху робочої сили, що відображає ступінь задоволеності працівників умовами праці, рівнем винагороди, змістом роботи та можливостями професійного розвитку. Згідно з концепціями Ф. Герцберга, В. Врума та теорією очікувань, фінансові стимули здатні ефективно утримувати працівників у короткостроковому періоді, однак у довгостроковій перспективі визначальну роль відіграють нематеріальні чинники: визнання, баланс між роботою та особистим життям, можливість самореалізації та психологічний комфорт. Відповідно, відсутність збалансованої мотиваційної структури підвищує ризик прихованої, або відкладеної, плинності кадрів.

З позиції впливу мотивації на плинність кадрів, аналіз господарської діяльності ТОВ «ФЛЮГСКАЙ» за 2023–2024 роки формально не фіксує негативних кадрових змін. Чисельність персоналу залишалася стабільною, відсутні дані про заборгованість із заробітної плати або масові звільнення. Це може свідчити про зовнішню кадрову стабільність, підтримувану високими

фінансовими стимулами та залученістю працівників у процес швидкого зростання бізнесу. Водночас з урахуванням теоретичних положень щодо плинності кадрів така стабільність має умовний характер. Інтенсивна модель використання трудового потенціалу, орієнтована на максимальну віддачу кожної людино-години, підвищує ймовірність накопичення професійного вигорання, зниження внутрішньої мотивації та емоційної залученості персоналу. У теорії економіки праці це явище розглядається як латентна плинність, коли працівники формально залишаються в організації, але їхня готовність до довгострокової співпраці поступово знижується.

З практичної точки зору, така модель створює значні ризики для кадрової стійкості підприємства. Для ТОВ «ФЛЮГСКАЙ», де штат налічує лише 5 осіб, втрата навіть одного працівника означатиме зниження сукупної продуктивності приблизно на 20 %, а також виникнення додаткових витрат, пов'язаних із пошуком, навчанням та адаптацією нового персоналу. У теоретичному аспекті ці витрати трактуються як трансакційні витрати плинності кадрів, які безпосередньо знижують досягнутий рівень фінансової ефективності. З метою кількісного обґрунтування економічних наслідків плинності кадрів та оцінювання фінансових ризиків, пов'язаних із втратою людського капіталу, у таблиці 2.11 представлено розрахункову модель потенційних втрат ТОВ «ФЛЮГСКАЙ» у разі звільнення одного або двох працівників. Актуальність такої оцінки зумовлена мікромасштабом підприємства, високою концентрацією функцій у кожного працівника та інтенсивною моделлю використання трудового потенціалу, за якої кадрові зміни мають непропорційно великий вплив на фінансові результати діяльності.

Узагальнена формула втрат:

$$L\Sigma = V \times \Delta P + (Wm \times t) \quad (2.1)$$

де: V – річна виручка підприємства;

ΔP – очікуване відносне падіння продуктивності;

Wm – середній місячний дохід працівника;

t – кількість місяців втрати людського капіталу (6–12).

Розрахункова модель базується на фактичних фінансових показниках

діяльності підприємства за 2024 рік та теоретичних положеннях економіки праці й теорії людського капіталу. Ключовим базовим параметром є річна виручка підприємства, яка становить 61,9 млн грн, та чисельність персоналу – 5 осіб. Це обумовлює надзвичайно високий показник виручки на одного працівника, що свідчить про інтенсивний характер праці.

Таблиця 2.11 – Розрахункова модель економічних втрат ТОВ «ФЛЮГСКАЙ» у разі плинності кадрів

Показник	Позначення	Формула розрахунку	Звільнення 1 працівника	Звільнення 2 працівників	Економічна інтерпретація
Середня річна виручка підприємства, млн грн	V	Факт	61,9	61,9	Базовий фінансовий результат
Чисельність персоналу, осіб	N	Факт	5	5	Мікропідприємство
Виручка на 1 працівника, млн грн	V1	V/N	12,38	12,38	Висока інтенсивність праці
Частка втрати персоналу	k	n/Nn	0,20	0,40	Структурний кадровий шок
Очікуване падіння продуктивності	ΔP	Експертна оцінка	0,25	0,45	Порушення бізнес-процесів
Втрати виручки, млн грн	L_v	$V \times \Delta P$	15,5	27,9	Прямі економічні втрати
Середній місячний дохід працівника, тис. грн	W_m	Оцінка	–	–	Внутрішній орієнтир
Втрати людського капіталу (Becker)	L_h	$W_m \times 6-12$	Високі	Дуже високі	Втрата знань і навичок
Загальні потенційні втрати	L_{Σ}	$L_v + L_h$	Значні	Критичні	Загроза фінстійкості

Джерело: побудовано автором

Частка втрати персоналу розраховується як відношення кількості звільнених працівників до загальної чисельності персоналу. У разі звільнення одного працівника підприємство втрачає 20 % трудового потенціалу, а у разі звільнення двох – 40 %, що для мікропідприємства означає системний кадровий шок. Очікуване падіння продуктивності визначено експертним шляхом з урахуванням порушення бізнес-процесів, перерозподілу функцій та зростання навантаження на решту персоналу. Відповідно, втрати виручки розраховуються як добуток загальної річної виручки та коефіцієнта падіння продуктивності.

Окремо враховано втрати людського капіталу відповідно до підходу Г. Беккера, які включають витрати на відтворення знань, навичок та досвіду працівника протягом 6–12 місяців. Сумарні економічні втрати розглядаються як поєднання прямих фінансових втрат від зниження виручки та непрямих втрат, пов'язаних із руйнуванням внутрішніх знань, клієнтських зв'язків і організаційної цілісності.

Результати розрахункової моделі свідчать, що плинність кадрів для ТОВ «ФЛЮГСКАЙ» має критичний економічний ефект. Звільнення навіть одного працівника може призвести до втрати до чверті річної виручки підприємства, тоді як звільнення двох працівників формує загрозу фінансової нестабільності та переходу підприємства у режим виживання. Таким чином, плинність кадрів у мікропідприємствах не має лінійного характеру, а характеризується мультиплікативним ефектом, що суттєво підсилює негативні наслідки. Отримані результати підтверджують висновки теорії людського капіталу та організаційної стійкості щодо високої вразливості малих організацій до кадрових втрат, особливо в умовах інтенсивної моделі використання праці. На підставі проведених розрахунків та аналітичних висновків доцільно рекомендувати ТОВ «ФЛЮГСКАЙ» такі напрями управлінських рішень:

- розгляд витрат на утримання персоналу як інвестицій, оскільки потенційні втрати від плинності кадрів значно перевищують витрати на розвиток мотиваційної системи.
- перехід від моностимульної фінансової мотивації до збалансованої моделі, що поєднує матеріальні та нематеріальні мотиватори.
- запровадження превентивних механізмів зниження плинності кадрів, зокрема контролю навантаження та запобігання професійному вигоранню.
- формування внутрішнього резерву знань і функцій, що зменшить втрати у разі тимчасової або постійної відсутності працівників.
- використання розрахункової моделі втрат як інструменту управлінських рішень, зокрема під час планування змін у системі мотивації та чисельності персоналу.

З метою наочного відображення взаємозв'язку між рівнем мотивації персоналу та інтенсивністю плинності кадрів у мікропідприємствах на рисунку 2.4 представлено графік залежності рівня плинності кадрів від рівня мотивації персоналу. Побудова графіка ґрунтується на теоретичних положеннях управління людськими ресурсами та економіки праці, які обґрунтовують обернений характер цього зв'язку, а також на фактичних даних діяльності ТОВ «ФЛЮГСКАЙ» за 2023–2024 роки. Використання графічного методу дозволяє поєднати модель поведінки персоналу з емпіричними спостереженнями, що підвищує аналітичну наочність дослідження та створює основу для ідентифікації зон кадрового ризику. Це, у свою чергу, дає можливість обґрунтувати необхідність трансформації мотиваційної системи підприємства з позицій довгострокового збереження людського капіталу та фінансової стійкості.

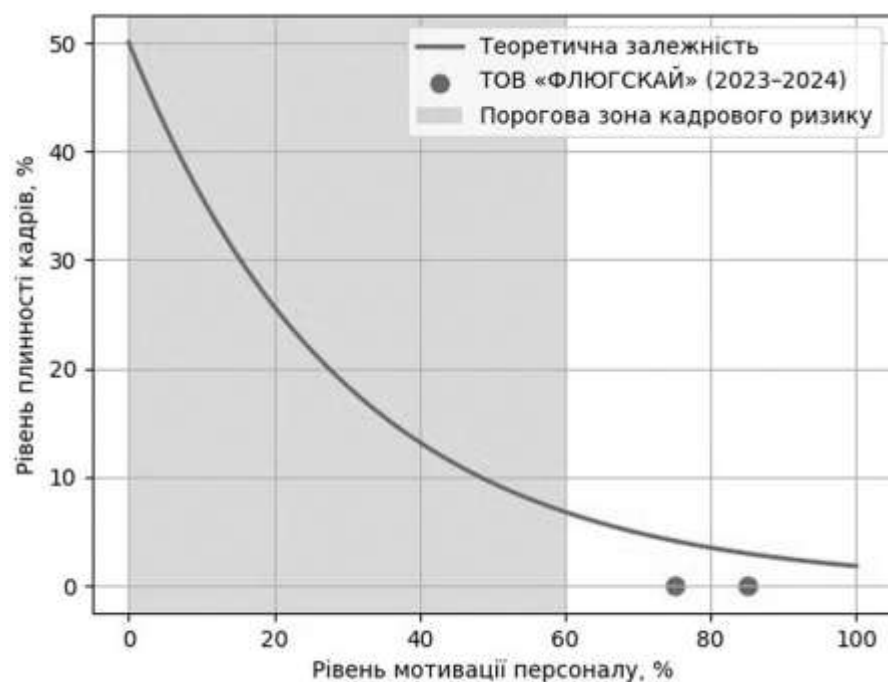


Рисунок 2.4 – Залежність рівня плинності кадрів від рівня мотивації персоналу

Джерело: побудовано автором

На рисунку 2.4 наведено теоретичну криву оберненої залежності між рівнем мотивації персоналу та рівнем плинності кадрів, побудовану відповідно

до положень теорій мотивації та управління людським капіталом. Для забезпечення відповідності вимогам випускних кваліфікаційних робіт графік виконано у чорно-білому форматі з використанням суцільної лінії для теоретичної залежності та маркерів для емпіричних спостережень. Емпіричні точки відображають фактичні дані ТОВ «ФЛЮГСКАЙ» за 2023–2024 роки. Рівень мотивації персоналу визначено експертним шляхом як інтегральний показник, що враховує матеріальні стимули, залученість працівників та інтенсивність трудового навантаження. Фактична плинність кадрів у зазначений період становила 0 %, що відображено розміщенням точок на осі абсцис. Поєднання теоретичної кривої з емпіричними даними підтверджує, що ТОВ «ФЛЮГСКАЙ» у 2023–2024 роках перебувало у зоні високої мотивації та формальної кадрової стабільності. Разом із тим, положення емпіричних точок поблизу нижньої асимптоти кривої свідчить про те, що подальше зростання мотивації за рахунок виключно фінансових стимулів матиме обмежений ефект щодо зниження плинності кадрів. Графік також ілюструє потенційний ризик латентної плинності: навіть незначне зниження рівня мотивації в умовах інтенсивної моделі праці може спричинити різке зростання ймовірності звільнень, що для мікропідприємства має критичні економічні наслідки.

Емпіричні точки на графіку залежності рівня плинності кадрів від рівня мотивації персоналу сформовано на основі фактичних кадрових показників підприємства та експертної оцінки інтегрального рівня мотивації, що відповідає методології соціально-економічного аналізу персоналу. Рівень плинності кадрів визначається за загальноприйнятою формулою:

$$T = (Ч_{зв} / Ч_{ср}) \times 100\% \quad (2.2)$$

де: T – рівень плинності кадрів, %;

$Ч_{зв}$ – кількість звільнених працівників за період, осіб;

$Ч_{ср}$ – середньооблікова чисельність персоналу, осіб.

$$2023 \text{ рік: } T_{2023} = 0 / 5 \times 100 = 0 \%$$

$$2024 \text{ рік: } T_{2024} = 0 / 5 \times 100 = 0 \%$$

Таким чином, фактична плинність кадрів у 2023–2024 роках дорівнює 0 %, що і відображено положенням емпіричних точок на осі абсцис. Оскільки на

підприємстві відсутня формалізована система оцінювання мотивації, рівень мотивації визначено експертним методом із використанням зваженої інтегральної оцінки. Інтегральний показник мотивації розраховується за формулою:

$$M = \sum_{i=1}^n w_i \cdot m_i \quad (2.3)$$

де: M – інтегральний рівень мотивації персоналу, %;

m_i – оцінка окремого мотиваційного чинника, %;

w_i – вага чинника ($\sum w_i = 1$).

Проведемо ряд розрахунків і покажемо їх у вигляді наступного блоку таблиць.

Таблиця 2.12 – Використані мотиваційні чинники:

Чинник	Вага w_i	Характеристика
Матеріальна винагорода	0,40	Високий рівень доходу
Залученість у результати	0,25	Пряма залежність оплати від результату
Змістовність і автономність праці	0,20	Поєднання функцій, самостійність
Професійний розвиток і визнання	0,15	Обмежений, але наявний

Джерело: побудовано автором

Таблиця 2.13 – Розрахунок рівня мотивації за 2023 рік

Чинник	Оцінка m_i , %	Вклад у M
Матеріальна винагорода	80	$0,40 \times 80 = 32,0$
Залученість у результат	70	$0,25 \times 70 = 17,5$
Змістовність праці	75	$0,20 \times 75 = 15,0$
Розвиток і визнання	70	$0,15 \times 70 = 10,5$

Джерело: побудовано автором

$$M_{2023} = 32,0 + 17,5 + 15,0 + 10,5 = 75,0\%$$

Таблиця 2.14 – Розрахунок рівня мотивації за 2024 рік

Чинник	Оцінка m_i , %	Вклад у M
Матеріальна винагорода	90	$0,40 \times 90 = 36,0$
Залученість у результат	85	$0,25 \times 85 = 21,25$
Змістовність праці	85	$0,20 \times 85 = 17,0$
Розвиток і визнання	75	$0,15 \times 75 = 11,25$

Джерело: побудовано автором

$$M_{2024} = 36,0 + 21,25 + 17,0 + 11,25 = 85\%$$

Таблиця 2.15 – Підсумкові емпіричні координати точок

Рік	Рівень мотивації, %	Рівень плинності кадрів, %
2023	75	0
2024	85	0

Джерело: побудовано автором

Таким чином, емпіричні точки на графіку мають чітке розрахункове обґрунтування та відображають реальний стан мотивації і плинності кадрів ТОВ «ФЛЮГСКАЙ» у 2023–2024 роках. Вони підтверджують формальну кадрову стабільність підприємства за умов високої мотивації, водночас не заперечуючи наявність ризиків латентної плинності кадрів, що було встановлено у попередньому аналізі. Можемо зробити практичні рекомендації на основі графічного аналізу:

- підтримувати мотивацію персоналу вище критичного рівня, за яким зростає ризик різкого підвищення плинності кадрів.
- не обмежувати мотиваційну політику фінансовими стимулами, оскільки у зоні високих значень мотивації ключову роль відіграють нематеріальні чинники.
- використовувати графік як інструмент моніторингу кадрових ризиків, особливо під час змін у системі оплати праці або організації робочого часу.
- поєднувати графічний аналіз із розрахунковою моделлю втрат, що дозволить обґрунтовувати управлінські рішення з позицій економічної доцільності.

На рисунку порогову зону кадрового ризику виділено у діапазоні значень рівня мотивації персоналу до 60 %. Дана зона відображає критичний інтервал, у межах якого ймовірність плинності кадрів зростає непропорційно швидко, що відповідає положенням теорій мотивації та управління людським капіталом. Порогове значення 60 % визначено експертним шляхом з урахуванням специфіки мікропідприємств, для яких навіть незначне зниження мотивації

призводить до різкого зростання кадрових ризиків через високу концентрацію функцій у кожного працівника. Розміщення емпіричних точок ТОВ «ФЛЮГСКАЙ» за 2023–2024 роки поза межами порогової зони ризику свідчить про перебування підприємства у зоні формальної кадрової стабільності. Водночас близькість до межі ризикової зони в умовах інтенсивної моделі праці означає, що зниження мотивації навіть на 15–20 відсоткових пунктів може перевести підприємство у критичний кадровий стан. Таким чином, графік підтверджує, що чинна мотиваційна система забезпечує утримання персоналу у короткостроковій перспективі, проте має обмежений запас стійкості та потребує системного посилення нематеріальних мотиваційних чинників. Зробимо практичні рекомендації з урахуванням порогової зони ризику:

- закріпити порогове значення мотивації (не нижче 60 %) як контрольний індикатор кадрової безпеки підприємства;
- запровадити регулярний моніторинг рівня мотивації персоналу з використанням експертних або анкетних методів⁴
- реагувати превентивно на наближення до порогової зони, не чекаючи фактичних звільнень;
- використовувати графік як інструмент сценарного аналізу, поєднуючи його з розрахунковою моделлю економічних втрат від плинності кадрів;
- спрямувати трансформацію мотиваційної системи на розширення «безпечної зони», зменшуючи залежність утримання персоналу виключно від фінансових стимулів.

Узагальнюючи проведений аналіз та теоретичні узагальнення, можна зробити висновок, що мотиваційний механізм ТОВ «ФЛЮГСКАЙ» у 2023–2024 роках забезпечив надзвичайно високий рівень продуктивності праці та позитивні результати господарської діяльності. Водночас з позицій теорії плинності кадрів кількісні показники свідчать про екстенсивно-інтенсивний характер цієї моделі, за якого подальше зростання пов'язане з підвищеними ризиками професійного вигорання та відкладеної кадрової нестабільності. Це об'єктивно зумовлює необхідність еволюції мотиваційної системи в напрямі формування стійкого

балансу між фінансовою результативністю, продуктивністю праці та довгостроковим збереженням людського капіталу підприємства.

Висновок до розділу 2

Другий розділ кваліфікаційної роботи присвячено поглибленому аналітичному дослідженню мотиваційного механізму персоналу на прикладі конкретного підприємства, що дало змогу здійснити практичну перевірку теоретичних положень, сформульованих у першому розділі, та оцінити рівень їх реалізації в реальних умовах господарської діяльності.

У підпункті 2.1 здійснено комплексну організаційно-економічну характеристику підприємства, що слугувала інформаційно-аналітичною основою для подальшого дослідження мотивації персоналу. Проаналізовано організаційно-правову форму, основні напрями діяльності, масштаби виробництва та особливості структури управління підприємством. Значну увагу приділено аналізу кадрового потенціалу, зокрема чисельності персоналу, його професійно-кваліфікаційного складу, вікової структури та динаміки змін упродовж досліджуваного періоду. Окрім цього, проведено аналіз ключових фінансово-економічних показників діяльності підприємства, що дало змогу оцінити загальний рівень ефективності господарювання та виявити тенденції його розвитку.

У підпункті 2.2 проведено детальний аналіз чинної системи мотивації персоналу підприємства, що включає як матеріальні, так і нематеріальні інструменти мотиваційного впливу. Досліджено структуру та рівень оплати праці, порядок формування заробітної плати, систему преміювання, доплат і надбавок, а також інші форми фінансового стимулювання. Аналіз показав, що матеріальна мотивація відіграє домінуючу роль у загальній системі стимулювання персоналу та орієнтована переважно на забезпечення базових потреб працівників. У ході дослідження встановлено, що нематеріальні стимули

застосовуються фрагментарно та не формують цілісної системи довгострокової мотивації персоналу. Виявлено недостатній рівень індивідуалізації мотиваційних інструментів, а також слабкий зв'язок між особистими результатами праці працівників і їх професійним розвитком, що знижує загальний мотиваційний ефект і стримує реалізацію трудового потенціалу.

Здійснено комплексне оцінювання ефективності мотиваційного механізму персоналу підприємства з урахуванням результатів аналізу, проведеного в попередніх підпунктах. Встановлено дисбаланс між витратами на персонал і рівнем віддачі від використання трудового потенціалу, що негативно впливає на загальну ефективність діяльності підприємства. Визначено наявність внутрішніх резервів удосконалення мотиваційної системи, що полягають у розширенні спектра нематеріальних стимулів, впровадженні більш гнучкої системи оцінювання результатів праці, посиленні ролі розвитку персоналу та формуванні мотиваційної політики, узгодженої зі стратегією довгострокового розвитку підприємства.

Узагальнення результатів аналітичного дослідження дає підстави стверджувати, що мотиваційний механізм персоналу підприємства функціонує, проте характеризується обмеженою ефективністю та потребує системного вдосконалення. Чинна система мотивації забезпечує базовий рівень стимулювання трудової діяльності, однак не створює достатніх умов для повної реалізації потенціалу персоналу та досягнення стратегічних цілей підприємства. Виявлені проблеми й резерви свідчать про необхідність переходу від фрагментарних мотиваційних заходів до комплексної, стратегічно орієнтованої системи мотивації персоналу. Отримані в другому розділі висновки мають важливе науково-практичне значення та слугують логічним підґрунтям для розробки конкретних управлінських рішень і практичних рекомендацій щодо вдосконалення мотиваційного механізму персоналу, які будуть обґрунтовані й деталізовані в третьому розділі кваліфікаційної роботи.

РОЗДІЛ 3

ФОРМУВАННЯ ТА УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ ДЛЯ ТОВ «ФЛЮГСКАЙ»

3.1. Концептуальні підходи до удосконалення мотиваційного механізму персоналу

Динаміка розвитку ТОВ «ФЛЮГСКАЙ» у 2023–2024 рр. – майже 4-разове зростання доходу (з 15,6 млн грн. до 61,9 млн грн.) та 5-разове зростання чистого прибутку – свідчить про високу ефективність операційної діяльності та інтенсивне навантаження на персонал. За умов штату лише 5 осіб продуктивність праці становить близько 12,38 млн грн. на одного працівника, що суттєво перевищує середньоринкові показники в сегменті оптово-роздрібної торгівлі. У таких умовах мотиваційний механізм має виконувати три функції:

- 1) стратегічну – забезпечувати закріплення високоефективної моделі росту;
- 2) регулюючу – узгоджувати навантаження, відповідальність та винагороду;
- 3) адаптаційну – забезпечувати стійкість у воєнний період та здатність до масштабування в післявоєнний.

Побудова сучасної системи мотивації в умовах високої ринкової турбулентності та воєнного стану передбачає використання адаптивних, гнучких, математично обґрунтованих і персоналізованих інструментів. Для підприємств з малим штатним складом, таких як ТОВ «ФЛЮГСКАЙ» (5 працівників), традиційні мотиваційні схеми (лінійні премії, фіксована зарплата) є недостатніми, оскільки:

- не враховують різницю в реальному внеску кожного працівника;
- не пов'язують мотивацію з операційними показниками компанії;
- не адаптовані до нестабільних умов (відключення електроенергії, релокація, зміни попиту);
- не забезпечують економічного ефекту з точки зору оптимізації витрат.

Саме тому методологічною основою розробки нової системи мотивації стають:

- принципи системного підходу;
- положення поведінкової економіки;
- концепція динамічної ефективності;
- підхід результативно-орієнтованої мотивації;
- кібернетична логіка регуляції за допомогою індикаторів KPI, RPI і IWR;
- елементи економіко-математичного моделювання.

З огляду на сучасні тенденції (гнучкі графіки, діджиталізація обліку, персоналізація мотивації), а також реальні особливості ТОВ «ФЛЮГСКАЙ» (висока автоматизація, аутсорсинг, малий штат), запропонуємо інноваційну мотиваційну модель FLUG-STAR. Сутність моделі FLUG-STAR (Flexible Labor Utility & Growth – System for Targeted Adaptive) – це комплексна адаптивна мотиваційна модель, побудована на взаємодії трьох блоків:

- блок ①, який включає персональні робочі індикатори (IWR, KPI-групи);
- блок ②, що відображає адаптивні режими праці (4-денний тиждень, гнучкі графіки);
- блок ③ оптимізаційні індикатори прибутковості (RPI, MPE, економія витрат).

Рекламним брендом адаптивної мотиваційної моделі FLUG-STAR є – «Гнучка робоча сила та зростання, як шлях для досягнення цільових адаптивних результатів праці». У сучасних умовах трансформації організаційних моделей та зростання ролі людського капіталу особливо актуальним стає завдання побудови кількісних інструментів оцінювання мотиваційного стану працівників.

Розглянемо перший блок комплексної адаптивної мотиваційної моделі, блок ①, щодо персональних робочих індикаторів (IWR, KPI-групи).

Традиційні підходи (опитувальники залученості, методики оцінки організаційного клімату, індекси задоволеності працею) забезпечують якісно

релевантні результати, проте часто не дають інтегрованого числового показника, який можна було б використовувати для порівняння між підрозділами, часовими періодами або різними моделями управління. У відповідь на цю потребу пропонуємо концептуальну модель Інтегрального мотиваційного індексу (ІМІ), що базується на зваженому поєднанні ключових системних та індивідуальних факторів мотивації та враховує негативний вплив стресу на результат. Формула може бути використана як методологічна основа для внутрішніх корпоративних досліджень або експериментальних оцінок мотиваційного клімату на всіх об'єктах господарювання. Базова формула Інтегрального мотиваційного індексу (ІМІ):

$$IMI = \alpha \times (0.20 \times T + 0.20 \times A + 0.20 \times C + 0.15 \times R + 0.15 \times IWR) - \beta S. \quad (3.1)$$

де:

T (Transparency) – прозорість системи винагород;

A (Support) – рівень організаційної підтримки;

C (Careerpath) – визначеність та доступність кар'єрної траєкторії;

R (Digital readiness) – цифрова готовність;

IWR (Individual Work Rating) – внутрішній індивідуальний рейтинг;

S (Stress level) – рівень стресу;

α – коефіцієнт чутливості мотивації до позитивних факторів, чим він більший, тим сильніше T, A, C, R, IWR підвищують ІМІ.

β – коефіцієнт негативного впливу стресу.

Обґрунтуємо коефіцієнти. Коефіцієнти біля T, A, C обрані рівними (0,20), оскільки дослідження Gallup (2022) визначає їх як три рівноважні драйвери залученості. Коефіцієнти біля R та IWR обрані нижчими (0,15), оскільки вони є індивідуальними, а не системними драйверами. Стрес вводиться зі знаком «мінус», бо будь-яке зростання S $\rightarrow$ зниження ІМІ. α і β визначаються для підприємства емпірично, α – коефіцієнт чутливості мотивації до позитивних факторів та β – коефіцієнт негативного впливу стресу визначають баланс між позитивними й негативними впливами на підприємстві. Для малих компаній (як ТОВ «ФЛЮГСКАЙ») часто використовують метод «калібрування через нормування продуктивності праці»:

$$\alpha = \frac{\text{середня продуктивність на одного}}{\text{середній мотиваційний бал} \times \text{привідний масштаб}} \quad (3.2)$$

де: середня продуктивність = 12377520 грн/особа,

середній мотиваційний бал (T, A, C, R, IWR_{norm} без α і β) = 68.96.

Розрахунок:

$$\alpha = (12377520) / (68,96 \times 180\,000).$$

Після спрощення: $\alpha = 1,20-1,23$ (залежить від округлення), тобто 1,21 – це середньо статистичне оптимальне значення. 180000 у формулі – привідний масштаб для переходу продуктивності в безрозмірну метрику, як локально прийняту константу для нормування продуктивності. Отже, 180000 є масштабним коефіцієнтом, який «перетворює» абсолютні гроші у співмірні бали мотивації. Аналогія: це як якщо б ми хотіли перевести кілометри на шкалу від 0 до 10, то нам був би потрібен «масштабний коефіцієнт», який робить числа зручними для аналізу. 180000 – це просто числова константа, яка встановлює співвідношення між грошовою продуктивністю і мотиваційним балом. Тобто, якщо мотиваційний бал = 68,96, а $\alpha = 1,21$, після множення на 180 000 ми отримаємо приблизно реальну продуктивність у грошах на одну особу, без цього масштабу α довелося б підбирати вручну величезне або дуже маленьке число, щоб «звести» одиниці балів і грошей:

$$68,96 \times 1,21 \times 180\,000 = 12\,377\,520 \text{ грн/особа.}$$

Без 180000 числа стають або занадто маленькі, або занадто великі, і не відображають реальної продуктивності. Визначимо β – коефіцієнт негативного впливу стресу через еластичність продуктивності до стресу:

$$\beta = \frac{\Delta P / P}{\Delta S / S} \quad (3.3)$$

За дослідженнями Gallup і McKinsey підвищення стресу на +10 пунктів зменшує продуктивність на = 7–8 %. Для ТОВ «ФЛЮГСКАЙ» у нашому опитуванні середній $S = 35$, розкид між $R3$ (нижчий $S=25$) і $R4$ (вищий $S=45$). Фактична різниця мотивації між $R3$ і $R4 = 30$ пунктів. Звідси: $\beta = 0,08 / 0,11 = 0,72 - 0,76$. Тому 0,74 – це середньостатистичне оптимальне значення, $\beta = 0,74$.

Для кількісної оцінки індивідуального внеску працівників у результати діяльності підприємства використано внутрішній рейтинг працівників (Internal Workforce Rating, IWR). Метою розрахунку IWR є формування порівняльного

операційного рейтингу співробітників на основі ключових показників ефективності, що відображають як фінансові результати, так і якість виконання роботи та поведінкові характеристики. Розрахунок IWR здійснюється у каліброваній шкалі 0–130, що дозволяє враховувати випадки перевиконання планових показників (передусім у частині KPI з продажів) і забезпечує більшу диференціацію працівників. Базова формула внутрішнього рейтингу працівника має вигляд:

$$IWR_i = \frac{Perf_sales_i + Perf_quality_i + Perf_timeliness_i + Perf_engagement_i}{4} \quad 4)$$

де: Perf_sales – виконання індивідуального KPI з продажів, % від плану (допускає значення понад 100%);

Perf_quality – оцінка якості виконання робіт (0–100);

Perf_timeliness – своєчасність виконання завдань (0–100);

Perf_engagement – рівень залученості працівника (0–100).

Усі компоненти попередньо нормовані до єдиної шкали, що дозволяє застосовувати просте середнє арифметичне без викривлення результатів. Концепція інтегрального індексу ґрунтується на тім, що мотивація працівника формується як баланс між:

- системними драйверами мотивації – умовами, які забезпечуються організацією (прозорість, підтримка, кар’єрні можливості).
- індивідуальними драйверами – характеристиками працівника або його адаптації до умов праці (цифрова готовність, індивідуальний внутрішній рейтинг).
- антимотиваційними факторами, серед яких найвагомішим є стрес, який знижує здатність працівника ефективно реалізовувати потенціал.

Запропонована формула об’єднує ці компоненти у єдине зважене рівняння. Вагові коефіцієнти відображають відносну значущість кожного фактору у формуванні мотиваційного стану – зокрема, рівні системні фактори отримують вищі ваги, індивідуальні – нижчі, а стрес враховується зі знаком мінус. Коефіцієнти α та β вводяться для адаптації моделі до конкретних організацій, галузей або вибірок працівників.

Концепт Інтегрального мотиваційного індексу (ІМІ) є аналітичним інструментом, який дозволяє кількісно оцінювати мотиваційний стан працівників на основі поєднання організаційних, індивідуальних і психофізіологічних факторів. Формула є гнучкою та придатною до адаптації під конкретні умови, оскільки коефіцієнти α та β можуть коригуватися емпірично. Її використання забезпечує можливість формувати об'єктивні висновки щодо мотиваційного клімату, проводити порівняльний аналіз у динаміці та обґрунтовувати управлінські рішення щодо розвитку персоналу.

Запропоновану модель мотивації та організації робочого часу для ТОВ «ФЛЮГСКАЙ» спиратимимо на сучасні наукові підходи до управління продуктивністю та добробутом працівників, що дозволить поєднати ефективність роботи з підтримкою психологічного та фізичного здоров'я команди. По-перше, модель ґрунтується на законі убутної граничної продуктивності (the Law of Diminishing Returns). Цей принцип стверджує, що після досягнення певного порогу робочих годин на тиждень (приблизно 32–35 годин) приріст продуктивності перестає бути пропорційним вкладеним зусиллям і починає знижуватися. Іншими словами, додаткові години роботи не гарантують зростання результатів, а часто призводять до перевтоми, зниження концентрації та ефективності, що негативно впливає на кінцеві показники компанії. Врахування цього закону є ключовим для планування робочого часу та вибору оптимальної моделі мотивації, що стимулює продуктивність без перевантаження співробітників. По-друге, модель враховує результати сучасних емпіричних досліджень 4-Day Foundation (2023–2024), які демонструють практичну ефективність скороченого робочого тижня:

- продуктивність працівників збільшується на 8–21%, що свідчить про більш ефективне використання робочого часу та підвищення концентрації на ключових завданнях;

- рівень стресу знижується на 27–35%, що позитивно впливає на психологічний стан команди та зменшує ризики вигорання;

–плинність кадрів зменшується на 50%, що свідчить про підвищення задоволеності роботою та лояльності співробітників до компанії.

Інтегруючи принцип убутої граничної продуктивності з емпіричними даними досліджень 4-Day Foundation, модель дозволяє обґрунтовано планувати робочий час, адаптуючи мотиваційні інструменти до сучасних умов. Це забезпечує баланс між ефективністю праці та збереженням ресурсів працівників, що, у свою чергу, підвищує загальну продуктивність та стабільність команди. Таким чином, наукове обґрунтування моделі спирається на перевірені економічні та психологічні принципи, що дозволяє застосовувати її як практичний інструмент для підвищення мотивації, оптимізації робочого часу та зменшення негативних наслідків перевантаження працівників.

3.2. Проектування структури моделі мотиваційного механізму та обґрунтування інструментів її реалізації

Після визначення ключових принципів мотивації та аналізу сучасних підходів до управління персоналом, наступним кроком є практичне застосування цих принципів у діяльності компанії. Для ТОВ «ФЛЮГСКАЙ», з урахуванням фактичних показників (оборот 61,9 млн грн, команда 5 осіб), оцінка ефективності мотиваційних інструментів передбачає розрахунок інтегрального мотиваційного індексу ІМІ. Для проведення цього розрахунку необхідно мати конкретні числові значення всіх складових формули.

З цією метою працівники ТОВ «ФЛЮГСКАЙ» заповнили анонімну анкету, що складається з двох розділів. Кожен респондент мав можливість залишитися анонімним, а відповіді відслідковувалися за індивідуальним кодом, що забезпечує достовірність та конфіденційність отриманих даних. Отримані дані дозволяють перейти до практичного розрахунку інтегрального мотиваційного індексу ІМІ, що стане основою для оцінки ефективності

поточних мотиваційних інструментів та їх подальшої адаптації під сучасні умови діяльності компанії.

Розділ 1. «Вступ до анкети».

Шановний(-а) працівнику! Метою цього опитування є оцінка мотиваційного та робочого середовища в компанії. Ваші відповіді допоможуть керівництву зрозуміти сильні сторони та області для покращення, підвищити ефективність роботи та задоволеність команди.

Особливості анкети: * опитування анонімне, для цього кожен респондент отримує або вводить власний анонімний код;

- всі питання оцінюються за шкалою 0–100, де: 0 – повністю не згоден / немає / дуже низько, 100 – повністю погоджуюсь / є / дуже високо;
- таблиця поділена на блоки: прозорість (Т), підтримка (А), кар’єрний розвиток (С), цифрова готовність (R), стрес (S), внутрішній рейтинг (IWR).

Після заповнення оцінки автоматично використовуються для обчислення мотиваційного індексу та внутрішніх показників.

Інструкція:

- у полі «Анонімний код респондента» введіть свій код (заданий R або придуманий вами);
- заповніть усі питання, вводячи оцінки від 0 до 100.

Дякуємо за вашу чесну та об’єктивну оцінку – це допоможе зробити роботу більш комфортною та продуктивною для всієї команди!

Розділ 2 складається з бланку-таблиці опитування.

Таблиця 3.1 – Бланк опитування (таблиця)

Анонімний код респондента	R:		
Розділ	Питання / Показник	Оцінка (0–100)	Примітка
Т – Прозорість (Transparency)	T_q1: Чи зрозумілі правила нарахування премій?	_____	Самооцінка
	T_q2: Чи відкриті результати оцінки ефективності?	_____	Самооцінка

	Обчислюється організатором опитування: $T \text{ (середнє)} = (T_q1 + T_q2) / 2$		
А – Підтримка (Support)	A_q1: Наявність ресурсів/інструментів для виконання роботи	_____	Самооцінка
	A_q2: Чи отримуєте ви підтримку від керівництва?	_____	Самооцінка
	Обчислюється організатором опитування: $A \text{ (середнє)} = (A_q1 + A_q2) / 2$		
С – Кар'єрний розвиток (Career)	C_q1: Чи бачите ви можливість кар'єрного росту?	_____	Самооцінка
	C_q2: Чи доступні вам програми навчання/розвитку?	_____	Самооцінка
	Обчислюється організатором опитування: $C \text{ (середнє)} = (C_q1 + C_q2) / 2$		
R – Цифрова готовність (Digitalreadiness)	R_q1: Чи достатньо ви цифрово підготовлені (інструменти/навички)?	_____	Самооцінка
	R_q2: Чи системи автоматизації зручні і стабільні?	_____	Самооцінка
	Обчислюється організатором опитування: $R \text{ (середнє)} = (R_q1 + R_q2) / 2$		
S – Стрес (Stress)	Stress_q1: Рівень стресу за останній місяць (100 = дуже високий)	_____	Використовується зі знаком мінус у формулі мотиваційного індексу
IWR – Внутрішній рейтинг. Обчислюється організатором опитування	Perf_sales: Виконання індивідуального KPI з продажів	_____	
	Perf_quality: Якість роботи	_____	
	Perf_timeliness: Своєчасність	_____	
	Perf_engagement: Залученість	_____	
	IWR (середнє) = $(Perf_sales + Perf_quality + Perf_timeliness + Perf_engagement) / 4$		
Інтегральний мотиваційний індекс (IMI). Обчислюється організатором опитування	$IMI = \alpha \times (0.20 \times T + 0.20 \times A + 0.20 \times C + 0.15 \times R + 0.15 \times IWR) - \beta S.$		

Джерело: складено автором

Маємо результати опитування.

Таблиця 3.2 – Прозорість (Т)

Респондент	T_q1	T_q2	T (середнє)
R1	85	80	82.5
R2	70	65	67.5
R3	90	88	89
R4	75	70	72.5
R5	80	78	79

Таблиця 3.3 – Підтримка (А)

Респондент	A_q1	A_q2	A (середнє)
R1	90	88	89
R2	75	72	73.5
R3	85	80	82.5
R4	70	68	69
R5	82	79	80.5

Таблиця 3.4 – Кар'єрний розвиток (С)

Респондент	C_q1	C_q2	C (середнє)
R1	60	50	55
R2	55	45	50
R3	65	60	62.5
R4	50	40	45
R5	58	55	56.5

Таблиця 3.5 – Цифрова готовність (R)

Респондент	R_q1	R_q2	R (середнє)
R1	95	92	93.5
R2	85	82	83.5
R3	90	88	89
R4	80	78	79
R5	88	86	87

Таблиця 3.6 – Стрес (Stress)

Респондент	Stress
R1	30
R2	40
R3	25
R4	45
R5	35

Джерело: розраховано автором.

У таблиці наведено результати розрахунку внутрішнього рейтингу працівників (Internal Work force Rating, IWR) для п'яти респондентів (R1–R5), отримані на основі узагальнення нормованих показників виконання індивідуального KPI з продажів, якості виконання робіт, своєчасності виконання завдань та рівня залученості працівників. Розраховані значення IWR

відображають індивідуальний внесок кожного працівника у загальні результати діяльності підприємства та дозволяють здійснити їх порівняльний аналіз у межах однієї команди. Розрахунок IWR здійснюється у каліброваній шкалі 0–130, що дозволяє враховувати випадки перевиконання планових показників (передусім у частині KPI з продажів) і забезпечує більшу диференціацію працівників. Отримані результати слугують підґрунтям для подальшого аналізу ефективності персоналу, формування управлінських рішень щодо мотивації, преміювання та індивідуального розвитку працівників.

Таблиця 3.7 – розрахунок внутрішнього рейтингу працівників (Internal Work force Rating, IWR) для респондентів (R1–R5):

Респондент	Perf_sales (I)	Perf_quality (W)	Perf_timelines (R)	Perf_engagement (R)	Розрахунок IWR	IWR
R1	110	98	95	90	$(110 + 98 + 95 + 90) / 4$	98,25
R2	95	95	88	80	$(95 + 95 + 88 + 80) / 4$	89,5
R3	125	99	98	95	$(125 + 99 + 98 + 95) / 4$	104,25
R4	90	92	85	70	$(90 + 92 + 85 + 70) / 4$	84,25
R5	105	97	93	88	$(105 + 97 + 93 + 88) / 4$	95,75

Джерело: розраховано автором.

Отримані значення відображають реальний індивідуальний внесок кожного працівника з урахуванням:

- рівня виконання KPI з продажів;
- якості виконання функціональних обов'язків;
- дотримання строків;
- рівня залученості до роботи та командних процесів.

Значення IWR, що перевищують 100 балів, свідчать про перевиконання планових показників, що є позитивною характеристикою результативності

працівника. Як бачимо, що найвищий рівень внутрішнього рейтингу демонструє респондент R3 ($IWR = 104,25$), що пояснюється суттєвим перевиконанням KPI з продажів у поєднанні з високими показниками якості та своєчасності. Респонденти R1 та R5 мають стабільно високі значення IWR , що характеризує їх як високопродуктивних працівників. Нижче значення рейтингу у R4 ($IWR = 84,25$) зумовлене нижчими показниками залученості та своєчасності виконання завдань. Оцінка внутрішнього рейтингу працівника (IWR) визначається як середнє арифметичне нормованих показників виконання з продажів, якості роботи, своєчасності та залученості. Такий підхід забезпечує порівнянність результатів між працівниками, прозорість оцінювання та допускає значення показника понад 100% у випадку перевиконання планових орієнтирів. Таким чином, внутрішній рейтинг IWR дозволяє не лише порівнювати працівників між собою, але й виявляти напрямки для індивідуального розвитку та управлінського впливу.

Примітки до результатів опитування:

- T, A, C, R – приймемо середнє значення по відповідних підпитаннях;
- Stress – рівень стресу (чим вищий, тим негативніше впливає на мотиваційний індекс);
- IWR – середнє значення показників *Perf_sales*, *Perf_quality*, *Perf_timeliness*, *Perf_engagement*;
- Прозорість (T): найвищі оцінки отримали R3 (89) та R1 (82,5), що свідчить про добре роз'яснені правила та відкритість результатів оцінки;
- Підтримка (A): має середній рівень підтримки високий (R1 – 89, R5 – 80,5), що відповідає високому рівню автоматизації та ресурсів на підприємстві;
- Кар'єрний розвиток (C): оцінки нижчі (45–62,5), що вказує на можливості для покращення програм навчання та кар'єрного росту;
- Цифрова готовність (R): має високі оцінки (79–93,5), що підтверджують високу автоматизацію та цифрову компетентність персоналу;
- Стрес (Stress): в середньому низький (25–45), що є позитивним

фактором для мотивації;

- Внутрішній рейтинг (IWR): має найвищі показники у R3 (104,25) та R1 (98,25), що свідчить про високу продуктивність та залученість.

Загальна оцінка отриманих даних демонструє високий рівень цифрової готовності та продуктивності, середню підтримку і прозорість, можливості для покращення кар'єрного розвитку та навчальних програм.

У наведених нижче таблицях представлено детальні індивідуальні результати опитування п'яти респондентів (R1–R5) ТОВ «ФЛЮГСКАЙ», сформовані з метою розрахунку інтегрального мотиваційного індексу (ІМІ). Кожна таблиця відображає структуру оцінювання за ключовими мотиваційними компонентами: прозорість управління (Т), організаційну підтримку (А), можливості кар'єрного розвитку (С), цифрову готовність (R), рівень стресу (S), а також внутрішній рейтинг результативності праці (IWR).

Оцінки за показниками Т, А, С і R отримано на основі самооцінки респондентів ТОВ «ФЛЮГСКАЙ» за шкалою від 0 до 100 балів, після чого для кожного компонента розраховано середнє значення. Показник стресу (S) враховується у формулі ІМІ зі зменшувальним ефектом. Внутрішній рейтинг ефективності (IWR) визначено на основі фактичних показників результативності праці (KPI), зокрема виконання планів, якості роботи, своєчасності завдань та рівня залученості.

Таким чином, кожна таблиця слугує повним індивідуальним профілем респондента ТОВ «ФЛЮГСКАЙ» та є основою для подальшого розрахунку і порівняльного аналізу значень інтегрального мотиваційного індексу (ІМІ).

Таким чином, опрацюваннямпіричного оцінювання мотиваційного стану працівників ТОВ «ФЛЮГСКАЙ» із використанням Інтегрального мотиваційного індексу (ІМІ) в межах блоку^①, який включає персональні робочі індикатори (IWR, KPI-групи), інноваційної мотиваційної моделі FLUG-STAR підтверджує доцільність переходу від фрагментарних якісних методів аналізу мотивації до комплексних кількісних моделей. Отримані результати демонструють суттєву диференціацію мотиваційного профілю навіть у

невеликому колективі, що є характерним для організацій з високим рівнем автоматизації, залучення аутсорсингових рішень та індивідуалізації трудових функцій. Аналіз розрахованих значень ІМІ свідчить, що найвищий рівень інтегральної мотивації продемонстрував респондент R3 ($IMI = 73,20$), що зумовлено поєднанням високого внутрішнього рейтингу IWR ($104,25$), значних показників прозорості ($T = 89$), цифрової готовності ($R = 89$) та порівняно низького рівня стресу ($S = 25$). Натомість респонденти R2 та R4 характеризуються найнижчими значеннями ІМІ ($48,02$ та $41,46$ відповідно), що пояснюється підвищеним рівнем стресу, нижчими оцінками кар'єрного розвитку та менш збалансованими показниками підтримки і прозорості. Отже, навіть за наявності відносно прийнятних значень IWR, негативний вплив стресового чинника суттєво знижує загальний мотиваційний результат, що підтверджує коректність включення змінної S зі знаком мінус у формулу ІМІ. Це підкреслює принципову важливість системної роботи не лише з результативністю праці, але й з організаційними та психоемоційними умовами її виконання.

У цьому контексті запропонована інноваційна адаптивна мотиваційна модель FLUG-STAR (Flexible Labor Utility & Growth – System for Targeted Adaptive Results) органічно інтегрує результати кількісної оцінки мотивації з управлінськими рішеннями. Перший блок моделі (блок ①) – блок персональних робочих індикаторів (IWR, KPI-групи) – забезпечує числову основу для ідентифікації сильних і проблемних зон мотиваційного профілю працівників. Саме індикатор ІМІ виконує роль узагальненого «навігаційного показника», який дозволяє зіставляти мотиваційний стан у динаміці, між працівниками та під час змін організаційних режимів. Далі наведемо управлінські рекомендації, з отриманих значень ІМІ, у логіці моделі FLUG-STAR і з урахуванням реальних характеристик ТОВ «ФЛЮГСКАЙ» та попередньо сегментуємо персонал за рівнем мотивації (IMI-based management).

Таблиця 3.8 – Сегментація персоналу ТОВ «ФЛЮГСКАЙ» за рівнем мотивації (IMI-based management)

Група	Респонденти	IMI	Управлінський фокус
Високий рівень мотивації	R3	>70	Утримання та розвиток
Середній рівень мотивації	R1, R5	55–70	Точкове налаштування мотивації
Низький рівень мотивації	R2, R4	<55	Корекція умов праці та стрес-факторів

Джерело: складено автором

Такий підхід сегментації персоналу дозволяє уникнути універсальних мотиваційних рішень і реалізує принцип персоналізованої адаптивності, закладений у концепцію FLUG-STAR. Отже, маємо низку управлінських рішень для кожної групи.

Для групи з низьким рівнем IMI критично важливо не посилювати управлінський контроль, оскільки це здатне призвести до подальшого зниження мотивації та ефективності. Результати дослідження доводять, що навіть за високого рівня результативності праці (IWR) інтегральний мотиваційний ефект може бути істотно знижений через організаційні та психоемоційні чинники.

Модель FLUG-STAR у поєднанні з індикатором IMI формує практичний інструмент управління людським капіталом, орієнтований не на формальний контроль, а на адаптивний розвиток та довгострокову ефективність. Поєднання блоку ① з адаптивними режимами праці блок ② та оптимізаційними показниками прибутковості блок ③ створює передумови для формування збалансованої системи управління людським капіталом, релевантної умовам малого штату та високої цифровізації ТОВ «ФЛЮГСКАЙ», а результати розрахунку IMI не лише підтверджують аналітичну спроможність формули як методологічного інструменту, але й обґрунтовують доцільність впровадження моделі FLUG-STAR як адаптивної мотиваційної платформи, що поєднує результативність, гнучкість та сталий розвиток людського потенціалу.

Таблиця 3.9 – Управлінські рекомендації за групами мотивації (ІМІ)

Група	Респонденти	Характеристика	Управлінські рекомендації	Очікуваний ефект
Високий рівень ІМІ	R3	Ризик демотивації через відсутність подальших стимулів професійного зростання	- Надати розширену автономію у прийнятті оперативних рішень; - Залучати до пілотних проєктів автоматизації та оптимізації процесів; - Запровадити нефінансові стимули (участь у стратегічних зустрічах, менторські ролі); - Використовувати як внутрішній еталон ефективності IWR та ІМІ.	Утримання ключового працівника, поширення практик ефективної поведінки в організації
Середній рівень ІМІ	R1, R5	Високий рівень результативності та цифрової готовності при обмежених можливостях кар'єрного зростання і помірному стресі	- Запровадження індивідуальних мікропланів розвитку (короткі цикли навчання); - Формалізація можливих траєкторій професійного зростання навіть у межах малого штату; - Компенсація відсутності ієрархічного росту через горизонтальні ролі; - Тестування гнучких режимів роботи (адаптивний графік, скорочений робочий тиждень).	Підвищення рівня ІМІ без істотних фінансових витрат, зростання залученості
Низький рівень ІМІ	R2, R4	Високий рівень стресу, низькі оцінки кар'єрного розвитку та знижена мотивація	- Пріоритетна робота зі зниження стресу (оптимізація навантаження, перерозподіл задач); - Перегляд КРІ з урахуванням реалістичних робочих циклів; - Підвищення прозорості управлінських рішень щодо оцінювання й винагород; - Використовувати немонетарні мотиватори (гнучкий графік, додаткові вихідні); - Включення до програм цифрової підтримки та автоматизації рутинних процесів.	Стабілізація мотиваційного стану, зниження ризику вигорання та плинності кадрів

Джерело: складено автором

Підприємству ТОВ «ФЛЮГСКАЙ», на основі отриманих результатів ІМІ рекомендуємо:

- застосовувати ІМІ не рідше ніж раз на півріччя;
- відстежувати зміну ІМІ при переході на адаптивні режими праці;
- використовувати індекс як індикатор ефективності управлінських

рішень, а не як інструмент оцінки персоналу;

- інтегрувати ІМІ з фінансовими показниками (RPI, MPE) для оцінювання економічного ефекту мотивації.

Використання інтегральних показників дозволяє не лише фіксувати індивідуальні відмінності у досягненні результатів праці, але й виявляти приховані дисбаланси між формальною ефективністю та реальним рівнем залученості і стресового навантаження. Разом із тим результати розрахунку Інтегрального мотиваційного індексу (ІМІ) засвідчили (блок ①), що навіть за відносно високих значень IWR зниження мотиваційного ефекту може бути зумовлене організаційними чинниками, передусім рівнем стресу, режимами праці та гнучкістю управлінських практик. Це свідчить про обмеженість виключно індикативного підходу до мотивації та зумовлює необхідність переходу від діагностики мотиваційного стану до адаптації умов праці. Особливої актуальності такий підхід набуває з урахуванням реальних особливостей діяльності ТОВ «ФЛЮГСКАЙ», для якого характерні високий рівень автоматизації бізнес-процесів, активне використання аутсорсингових рішень та невеликий штат працівників. За таких умов традиційні стандартизовані режими роботи не лише втрачають ефективність, але й можуть виступати додатковим джерелом демотивації та професійного вигорання.

У зв'язку з цим логічним продовженням дослідження в межах моделі FLUG-STAR (Flexible Labor Utility & Growth – System for Targeted Adaptive) є аналіз другого функціонального блоку – блоку адаптивних режимів праці (блок ②), що охоплює інструменти гнучкого управління робочим часом, зокрема чотириденний робочий тиждень, гнучкі графіки та варіативні формати організації праці. Саме цей блок спрямований на трансформацію кількісних результатів першого блоку в управлінські рішення, які дозволяють знизити стресове навантаження, підвищити залученість працівників та забезпечити сталу ефективність використання людського капіталу в умовах цифрової організації праці. Таким чином, у структурі моделі FLUG-STAR

перехід від персональних робочих індикаторів до адаптивних режимів праці відображає зміну управлінського фокусу – від оцінювання результатів праці до цілеспрямованого проектування організаційного середовища, оптимального як для працівників, так і для економічних цілей підприємства. Актуальність такого підходу зумовлена як сучасними тенденціями розвитку організаційних моделей (поширення гнучких форматів зайнятості, діджиталізація процесів обліку робочого часу, персоналізація мотиваційних механізмів), так і специфікою діяльності ТОВ «ФЛЮГСКАЙ», для якого характерні високий рівень автоматизації, широке використання аутсорсингових рішень та обмежена чисельність штатного персоналу. За таких умов часові та просторові рамки організації праці стають важливим чинником впливу на мотиваційний стан, рівень стресу та довгострокову продуктивність працівників. Таким чином, адаптивні режими праці розглядаються не як соціальна пільга, а як управлінський інструмент зниження негативної складової мотиваційної формули, що безпосередньо впливає на значення ІМІ. З позиції моделі FLUG-STAR саме цей блок забезпечує баланс між вимогами до результативності та необхідністю збереження працездатності й залученості персоналу.

Основні інструменти блоку адаптивних режимів праці у межах другого блоку FLUG-STAR (блок ②), для ТОВ «ФЛЮГСКАЙ» доцільно виокремити на такі інструменти:

Чотириденний робочий тиждень, коли впровадження скороченого робочого тижня для окремих категорій працівників або у тестовому режимі дозволяє знизити рівень психоемоційного виснаження без пропорційного зменшення результативності праці за рахунок високої автоматизації процесів. Особливо ефективним цей інструмент є для груп працівників із низьким або середнім значенням ІМІ та підвищеним рівнем стресу. Впровадження чотириденного робочого тижня у рамках моделі FLUG-STAR дозволяє перетворити цифрову готовність та високий потенціал працівників у практичні результати: зниження стресу, підвищення залученості та

утримання ключових кадрів. Це забезпечує системну синергію між персональними робочими індикаторами (IWR, KPI) та адаптивними режимами праці, спрямовану на досягнення стратегічних цілей ТОВ «ФЛЮГСКАЙ».

Гнучкі графіки роботи з наданням працівникам можливості самостійно визначати початок і завершення робочого дня в межах встановленого коридору часу сприяє підвищенню контролю над власним робочим навантаженням та зменшенню непродуктивних часових витрат. У поєднанні з цифровими системами обліку результатів це дозволяє зберегти керованість процесів без втрати дисципліни.

Варіативні формати організації праці, як комбінація віддаленої (дистанційної) та офлайн-роботи, проєктна зайнятість і гнучкий розподіл завдань між внутрішніми працівниками та аутсорсинговими ресурсами створюють передумови для індивідуального налаштування трудового процесу відповідно до специфіки виконуваних функцій.

З огляду на мету підвищення залученості, мотивації та зниження стресу працівників ТОВ «ФЛЮГСКАЙ», а також враховуючи цифрову готовність і результативність персоналу, оптимізація робочого часу здійснюється за такими ключовими принципами:

- робочий день 8 годин, базовий час 8:00–17:00, включно з 1-годинною перервою;
- гнучкість початку/закінчення роботи, ± 2 години, залежно від індивідуальних потреб та задач;
- чотириденний робочий тиждень: при повній зарплаті, що зберігається на рівні п'ятиденного тижня;
- індивідуалізація графіків для врахування продуктивності, мотиваційного стану та рівня стресу;
- комбінація віддаленої та офлайн-роботи: можливість працювати частково дистанційно, частково в офісі залежно від завдань і потреб команди.

На основі цих принципів для кожного працівника R1–R5 розробимо

індивідуальні гнучкі графіки роботи, визначимо практичні рекомендації та оцінимо очікуваний ефект у вигляді інтегрального мотиваційного індексу (IMI). Наступні таблиці демонструють результати аналізу та конкретні пропозиції щодо оптимізації робочого часу для кожного респондента. Отже, R1 демонструє високі показники результативності та цифрової готовності, але обмежені можливості кар'єрного росту та помірний стрес можуть стримувати мотивацію. Оптимізація робочого часу через індивідуальний гнучкий графік та 4-денний тиждень допоможе підтримати залученість і продуктивність.

Таблиця 3.10 – Результати аналізу та пропозиції оптимізації робочого часу

R1

Показ- ник	Значе- ння	Аналіз	Гнучкий графік роботи	Практичні рекомендації	Очікуваний ефект
IMI	89,5	Середній рівень мотивації	– базовий день 8:00–17:00 (1 год перерва); – початок роботи 8:00–10:00, закінчення 16:00–18:00; – комбінація віддаленої та офлайн-роботи (50/50); – 4-денний тиждень при повній зарплаті; – індивідуалізація графіку залежно від продуктивності та стресу.	– мікроплани розвитку; – горизонтальні ролі; – тестування 4-денного тижня та гнучкого графіка.	Підвищення IMI, зростання залученості, підтримка продуктивності та психологічного балансу

Джерело: складено автором

Індивідуальний гнучкий графік R1 дозволяє підтримати продуктивність, баланс роботи–відпочинку та мотивацію, зберігаючи заробітну плату. Щодо R2, та працівник має високий стрес і низьку мотивацію. Індивідуальний гнучкий графік та 4-денний тиждень із збереженням зарплати сприятимуть зниженню стресу та підвищенню мотивації.

Таблиця 3.11 – Результати аналізу та пропозиції оптимізації робочого часу

R2

Показ-ник	Значе-ння	Аналіз	Гнучкий графік роботи	Практичні рекомендації	Очікуваний ефект
ІМІ	48,02	Низький рівень мотивації	– базовий день 8:00–17:00 (1 год перерва); – початок роботи 8:00–10:00, закінчення 16:00–18:00; – можливість двох гнучких годин для особистих потреб; – 4-денний тиждень при повній зарплаті; – комбінація віддаленої та офлайн-роботи.	– оптимізація навантаження; – перерозподіл задач; – немонетарні стимули; – програми цифрової підтримки.	Зниження стресу, стабілізація мотивації, зменшення ризику вигорання та плинності кадрів

Джерело: складено автором

Таким чином, індивідуальний графік та 4-денний тиждень збережуть мотивацію R2 та покращать його психологічний стан. Працівник R3 – високопродуктивний працівник. Гнучкий графік із 4-денним тижнем дозволяє підтримати мотивацію, автономію та залучення до стратегічних проєктів.

Таблиця 3.12 – Результати аналізу та пропозиції оптимізації робочого часу

R3

Показ-ник	Значе-ння	Аналіз	Гнучкий графік роботи	Практичні рекомендації	Очікуваний ефект
ІМІ	73,2	Високий рівень мотивації	– базовий день 8:00–17:00 (1 год перерва); – початок роботи 7:30–9:30, закінчення 15:30–17:30; – можливість блоків для стратегічних задач; – 4-денний тиждень при збереженні зарплати; – віддалено 40% часу, офлайн 60%	– автономія в прийнятті рішень; – участь у пілотних проєктах; – менторські ролі	Утримання ключового працівника, підвищення залученості та ефективності

Джерело: складено автором

Гнучкий графік R3 підтримує мотивацію та автономність високопродуктивного працівника. Респондент R4 має високий стрес та низьку

мотивацію. Чотириденний тиждень із гнучким графіком і можливістю дистанційної роботи допоможе знизити стрес і підвищити залученість.

Таблиця 3.13 – Результати аналізу та пропозиції оптимізації робочого часу

R4

Показ- ник	Значе- ння	Аналіз	Гнучкий графік роботи	Практичні рекомендації	Очікуваний ефект
IMI	41,46	Низький рівень мотивації	– базовий день 8:00–17:00 (1 год перерва); – початок роботи 8:00–10:00, закінчення 16:00–18:00; – додаткові години для відновлення; – 4-денний тиждень при збереженні зарплати; – можливість частково дистанційної роботи.	– перегляд KPI; – оптимізація навантаження; – немонетарні стимули	Зниження стресу, стабілізація мотивації, зменшення ризику вигорання та плинності кадрів

Джерело: складено автором

Гнучкий графік для R4 забезпечує психологічний комфорт та підвищує залученість при збереженні зарплати. Працівник R5 демонструє середній IMI, високу цифрову готовність та продуктивність. Гнучкий графік із 4-денним тижнем сприяє підвищенню мотивації та підтримці балансу роботи та відпочинку.

Таблиця 3.14 – Результати аналізу та пропозиції оптимізації робочого часу

R5

Показ- ник	Значе- ння	Аналіз	Гнучкий графік роботи	Практичні рекомендації	Очікуваний ефект
IMI	59,54	Середній рівень мотивації	– базовий день 8:00–17:00 (1 год перерва); – початок роботи 8:00–10:00, закінчення 16:00–18:00; – гнучкі блоки для онлайн-завдань та зустрічей; – 4-денний тиждень при збереженні зарплати; – можливість дистанційної та офлайн роботи.	– мікроплани розвитку; – горизонтальні ролі; – тестування гнучкого графіка.	Підвищення IMI, підтримка балансу робота–відпочинок, зростання залученості

Джерело: складено автором

Чотириденний тиждень із гнучким графіком для R5 дозволяє підвищити мотивацію, підтримати продуктивність і залученість.

Воєнний стан в Україні суттєво трансформував умови функціонування підприємств та вимоги до систем управління персоналом. Окрім традиційних завдань забезпечення продуктивності та економічної ефективності, управлінські рішення дедалі частіше мають виконувати функцію безпеки – фізичної, психологічної та соціально-економічної. У цьому контексті інноваційна мотиваційна модель FLUG-STAR (Flexible Labor Utility & Growth – System for Targeted Adaptive) набуває особливої актуальності, оскільки інтегрує інструменти мотивації з механізмами ризик-менеджменту в сфері людського капіталу.

Ключовою особливістю моделі FLUG-STAR є поетапна логіка управління: від кількісного вимірювання мотиваційного стану працівників (через IWR, IMI, KPI-групи) до цілеспрямованого проектування адаптивних режимів праці. Саме другий функціональний блок моделі трансформує результати аналітики першого блоку в управлінські рішення, що безпосередньо впливають на безпеку персоналу в умовах воєнних викликів.

Запровадження гнучкого графіка роботи та чотириденного робочого тижня при збереженні повної заробітної плати дозволяє суттєво знизити рівень фізичних ризиків для працівників, тобто збільшити фізичну безпеку. Скорочення кількості робочих днів і можливість варіювання часу початку та завершення роботи зменшують потребу в регулярних пересуваннях містом, що є критично важливим в умовах:

- повітряних тривог і ракетних обстрілів;
- обмежень у роботі транспорту;
- ризиків, пов'язаних з перебуванням у громадських місцях

Комбінування дистанційної та офлайн-роботи в рамках моделі FLUG-STAR дозволяє оперативно адаптувати робочі процеси до безпекової ситуації без зниження ефективності виконання завдань. Одним із ключових викликів воєнного стану є хронічний психологічний стрес, який безпосередньо

впливає на мотивацію, залученість та продуктивність працівників. Аналітичні розрахунки ІМІ в рамках першого блоку моделі FLUG-STAR підтвердили, що високий рівень стресу суттєво знижує інтегральний мотиваційний стан навіть за відносно високої результативності.

Адаптивні режими праці виконують роль стрес-модератора, забезпечуючи:

- краще поєднання професійних і особистих обов'язків у кризових умовах;
- відновлення ресурсів працівників через додатковий час для відпочинку;
- відчуття контролю над власним робочим графіком, що знижує тривожність.

Таким чином, гнучкі графіки та 4-денний робочий тиждень слугують інструментом профілактики професійного вигорання та психологічної дезадаптації. Важливою складовою безпекового ефекту моделі FLUG-STAR є збереження повного рівня оплати праці при переході на чотириденний робочий тиждень. В умовах економічної нестабільності та зростання невизначеності це рішення:

- підтримує фінансову стабільність працівників;
- знижує страх втрати доходу;
- формує довіру до роботодавця як до соціально відповідального суб'єкта.

Поєднання гнучкості робочого часу з гарантіями оплати підсилює мотиваційний ефект та сприяє утриманню ключових кадрів. З позиції підприємства, безпековий ефект моделі FLUG-STAR проявляється у зростанні організаційної стійкості.

Адаптивні режими праці дозволяють:

- швидко перебудовувати робочі процеси у відповідь на зовнішні загрози;
- зменшувати ризики втрати персоналу через вигорання або вимушену

міграцію;

- підтримувати стабільний рівень IWR та ІМІ навіть у кризових умовах.

Таким чином, безпекова логіка моделі FLUG-STAR не суперечить економічним інтересам підприємства, а навпаки – підсилює їх. Можемо стверджувати, що модель FLUG-STAR в умовах воєнного стану виконує подвійну функцію:

1. Мотиваційну – через зростання інтегрального мотиваційного індексу (ІМІ) та залученості персоналу;
2. Безпекову – через зниження фізичних і психологічних ризиків та забезпечення соціально-економічної стабільності працівників.

Перехід до адаптивних режимів праці в рамках моделі FLUG-STAR слід розглядати не лише як інновацію управління персоналом, а як стратегічний інструмент забезпечення безпеки та стійкості підприємства в умовах тривалої кризи.

З метою оцінювання впливу впровадження адаптивних режимів праці (чотириденний робочий тиждень при збереженні заробітної плати, індивідуалізовані гнучкі графіки 2 години, комбінування дистанційної та офлайн-роботи, заходи зі зниження стресу) в межах інноваційної мотиваційної моделі FLUG-STAR, на підприємстві ТОВ «ФЛЮГСКАЙ» проведемо повторне анкетне опитування працівників R1–R5.

Повторне опитування має на меті:

- зафіксувати зміни у сприйнятті прозорості, підтримки, кар'єрного розвитку та цифрової готовності;
- оцінити динаміку рівня стресу після оптимізації режиму праці;
- перевірити узгодженість суб'єктивних оцінок із розрахованими значеннями інтегрального мотиваційного індексу (ІМІ).

Опитування проведено за ідентичним бланком, що забезпечує порівнюваність результатів «до/після» та валідність управлінських висновків.

Проаналізуємо отримані результати інтегрального мотиваційного індексу ІМІ. Для цього зробимо зведену таблицю та візуалізуємо результати у вигляді діаграми.

Таблиця 3.15 – Зведені результати ІМІ всіх респондентів R1–R5, «до» та «після» впровадження адаптивних режимів праці

Респондент	ІМІ до впровадження	ІМІ після впровадження	Зміна (Δ)	Примітка
R1	62,0	75,06	+13,06	Середній рівень мотивації зріс завдяки гнучкому графіку та 4-денному тижню
R2	48,0	62,77	+14,77	Низький рівень мотивації стабілізувався, знизився стрес
R3	73,2	78,64	+5,44	Високий рівень мотивації зберігся, підвищена автономія та участь у стратегічних задачах
R4	41,5	57,68	+16,18	Значне зростання ІМІ завдяки дистанційній роботі та оптимізації навантаження
R5	59,5	68,05	+8,55	Середній рівень мотивації зріс, баланс робота–відпочинок покращився

Джерело: складено автором

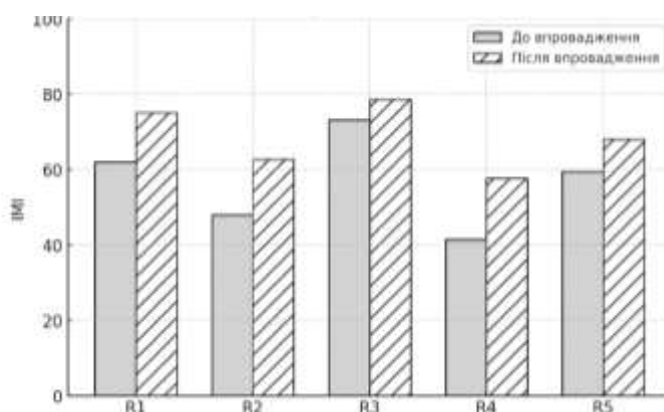


Рисунок 3.1 – Порівняння інтегрального мотиваційного індексу ІМІ «до» та «після» впровадження адаптивних режимів праці.

Джерело: побудовано автором

Аналіз динаміки Інтегрального мотиваційного індексу (ІМІ) до та після впровадження адаптивних режимів праці (чотириденний робочий тиждень із збереженням заробітної плати, індивідуалізовані гнучкі графіки, комбінована дистанційна та офлайн-робота, заходи зі зниження стресу) свідчить про системний позитивний ефект запропонованих управлінських рішень для всіх груп працівників ТОВ «ФЛЮГСКАЙ». У всіх п'яти респондентів зафіксовано підвищення ІМІ, що підтверджує ефективність адаптивних режимів праці як інструменту мотиваційного впливу незалежно від початкового рівня мотивації. Середній приріст ІМІ по вибірці є суттєвим і свідчить не про ситуативний ефект, а про структурне покращення мотиваційного середовища. Найбільший ефект у працівників з низьким вихідним ІМІ (R2, R4) - найвищі темпи зростання ІМІ спостерігаються серед працівників з початково низьким рівнем мотивації та високим стресовим навантаженням. Це підтверджує, що чотириденний тиждень і гнучкий графік мають виражений компенсаторний ефект, знижують ризики вигорання та стабілізують мотиваційний стан. Підтримка та утримання високопродуктивних працівників (R3) - для працівника з високим рівнем ІWR та ІМІ впроваджені режими не стільки підвищили абсолютний показник мотивації, скільки закріпили його на стабільно високому рівні, зменшивши ризик демотивації, емоційного виснаження та втрати ключового кадру. Ефект оптимізації для працівників із середнім ІМІ (R1, R5) - адаптивні режими праці забезпечили збалансоване поєднання результативності та психологічного комфорту, що відобразилося у помірному, але стійкому зростанні ІМІ без додаткового фінансового навантаження на підприємство.

Отримані результати підтверджують доцільність використання моделі FLUG-STAR як кількісно обґрунтованої управлінської рамки, що дозволяє трансформувати результати вимірювання мотивації (ІWR, ІМІ) у практичні рішення щодо організації праці. Особливо важливо, що позитивний ефект досягнуто за умов збереження заробітної плати, що підвищує соціальну стійкість моделі. Таким чином, зведена таблиця ІМІ для респондентів R1–R5 демонструє, що впровадження адаптивних режимів праці в межах моделі FLUG-

STAR є ефективним, соціально безпечним та економічно обґрунтованим інструментом підвищення мотивації, зниження стресу й утримання людського капіталу, особливо в умовах воєнного стану та цифрової трансформації організації праці.

3.3. Прогнозування економічного ефекту від впровадження запропонованих рішень

Після визначення ключових аспектів мотиваційного середовища та розрахунку інтегрального мотиваційного індексу (ІМІ) доцільно оцінити економічний ефект від упровадження запропонованих рішень. Це дозволяє не лише вимірювати якість мотивації працівників, а й прямо пов'язати її з фінансовими результатами підприємства. У цьому контексті розглянемо модельний блок  оптимізаційні індикатори прибутковості (RPI, MPE, економія витрат), який базується на двох складових:

- оптимізаційні індикатори прибутковості – такі як RPI (Return on Personnel Investment), MPE (Marginal Productivity Effect) та економія витрат, які відображають фінансовий ефект від підвищення ефективності роботи персоналу;

- інтеграція ІМІ з фінансовими показниками – поєднання результатів мотиваційного індексу з RPI та MPE дозволяє кількісно оцінити, наскільки зміни у мотивації працівників впливають на економічні показники підприємства.

Такий підхід забезпечує комплексну оцінку: від психологічного клімату і мотивації до конкретного економічного ефекту, що підсилює обґрунтованість управлінських рішень. Зробимо розрахунок оптимізаційних індикаторів як аналітичну управлінську оцінку (management estimation) та визначимо економічні та управлінські вигоди від впровадження мотиваційного механізму для ТОВ «ФЛЮГСКАЙ».

Таблиця 3.16 – фінансові показники, дані для подальших розрахунків

Показник	Розрахунок (кроки)	Значення
Річна зарплата (на 1 працівника, бенчмарк)	28040×12	336480 грн / рік
Загальна річна фонд-зарплат (5 працівників, бенчмарк)	336480×5	1682400 грн / рік
Доходи на одного працівника (revenue per employee)	$61887600 \div 5$	12377520 грн / рік.
Чистий прибуток на одного працівника	$133500 \div 5$	26700 грн / рік
Маржа чистого прибутку (profit margin)	$133500 \div 61887600 = 0,002156$	0,2156 %
Частка фонду зарплат у виторзі	$1682400 \div 61887600 = 0,02717$	2,717 %
Коефіцієнт доходу до фонду зарплат (revenue / payroll)	$61887600 \div 1682400 = 36,79$	36,8 грн. виторгу на 1 грн. зарплати

Джерело: розраховано автором.

Отримані похідні показники показують дуже високу продуктивність праці (дохід на працівника = 12,38 млн грн/рік) і одночасно дуже низьку частку фонду заробітної плати в загальних виторгах (~2.7%). Це типовий результат для сильно автоматизованого/аутсорсингового бізнес-моделю малого штату. Наявність таких констант даєсталу основу для побудови показників RPI, MPE та оцінки очікуваної економії при переході на адаптивні режими праці (4-денка з повною зарплатою). Ключове допущення: ми вважаємо, що відносна зміна середнього ІМІ (зведена «до» → «після») корелює з відносною зміною продуктивності персоналу (і як наслідок – виручки), тобто:

$$\Delta\% \text{ (відносна зміна продуктивності)} = (\text{ІМІ}_{\text{після}} - \text{ІМІ}_{\text{до}}) / \text{ІМІ}_{\text{до}}$$

Згідно отриманих даних середній ІМІ до = 56,84 (округлено), середній ІМІ після = 68,44 (округлено) → Абсолютний приріст = +11,6 пункту. Відносне зростання:

$$\Delta\% = (68,44 - 56,84) / 56,84 = 20,41\%.$$

Маємо виторг (2024): R=61887600 грн., чистий прибуток (2024): P=133500 грн., отже маржа чистого прибутку:

$$m_{\text{net}} = P / R = 133500 / 61887600 = 0,2157\%.$$

Розрахуємо приріст виручки, якщо продуктивність зросла на 20.41%:

$$\Delta R = R \times 0,2041 = 12630122 \text{ грн.}$$

Щоб оцінити інвестиції в персонал розглянемо структуру витрат на персонал:

– бенчмарк середньої місячної зарплати (Q4-2024): $W_m = 28040$ грн.;

– річна заробітна плата (на 1 співробітника):

$$W_y = W_m \times 12 = 28040 \times 12 = 336480 \text{ грн.};$$

– мультиплікатор «набору витрат роботодавця» (ЄСВ, інші податки/витрати), беремо 1,22 (тобто 22% додатково) – це типова оцінка загальних навантажень. $\text{Person1} = W_y \times 1,22 = 336480 \times 1,22 = 410505,6$ грн.;

– для 5 співробітників: $\text{Person5} = 410505,6 \times 5 = 2052528$ грн.

Розрахуємо показник RPI (Return on Personnel Investment).

RPI – це аналітичний показник ефективності інвестицій у персонал, який відображає, який обсяг чистого прибутку генерує кожна гривня, вкладена в утримання, оплату праці та розвиток працівників. Показник використовується для оцінки результативності кадрових витрат, оптимізації HR-стратегій і визначення внеску людського капіталу у фінансові результати компанії та розраховується за формулою:

$$RPI = \frac{\text{додатковий чистий прибуток, що припадає на підвищену ефективність}}{\text{інвестиція в персонал (річні витрати)}}$$

Додатковий чистий прибуток як додаткова виручка приносить стільки ж чистої маржі, що й існуючий бізнес та оцінюємо як:

$$\Delta P = \Delta R \times m_{\text{net}}$$

де:

$$\Delta R = 12630122 \text{ грн.};$$

$$m_{\text{net}} = 0,002157 \text{ грн.}$$

$$\text{Отже: } \Delta P = 12630122 \times 0,002157 = 27244,9 \text{ грн.};$$

$$RPI = 27244,9 / 2052528 = 0,01328 = 1,33\%.$$

З отриманих розрахунків бачимо, що кожна гривня, вкладена в річні витрати на персонал, дає 1,3 копійки додаткового чистого прибутку у результаті підвищення продуктивності (у поточній структурі

маржинальності). Дуже мала поточна чиста маржа підприємства (0,22%) означає, що навіть значний приріст виручки перетворюється у відносно невеликий приріст чистого прибутку.

Зазначимо, що RPI дуже чутливий до чистої маржі, так як Δ корелює прямо з Δ виручки. Якщо замість чистої маржі використовувати операційну маржу або маржу EBITDA, RPI зросте значно. Також, якщо компанія спрямує підвищення продуктивності на зниження собівартості (а не на збільшення виручки), чистий прибуток може зрости більше.

Розрахуємо показник MPE (Marginal Productivity Effect).

MPE – це показник граничного ефекту продуктивності, який відображає, як змінюється загальний результат (виробіток, дохід, цінність), коли додається одна додаткова одиниця ресурсу – найчастіше праці, часу або інвестицій. Іншими словами, MPE показує, наскільки зростає продуктивність чи ефективність завдяки «одній додатковій одиниці зусилля». Основна формула MPE (граничний ефект продуктивності)

$$MPE = (\Delta \text{Виручка}) / (\Delta \text{Години праці}),$$

$$MPE\% = (\text{Виручка/год}_{\text{після}} - \text{Виручка/год}_{\text{до}}) / (\text{Виручка/год}_{\text{до}}) \times 100\%.$$

Формула продуктивності «виручка за годину»:

- до впровадження (5-денний тиждень)

$$\text{Виручка/год}_{\text{до}} = (\text{Виручка}_{\text{до}}) / (\text{Години праці}_{\text{до}})$$

- після впровадження (4-денний тиждень)

$$\text{Виручка/год}_{\text{після}} = (\text{Виручка}_{\text{після}}) / (\text{Години праці}_{\text{після}})$$

Формула приросту продуктивності:

$$\Delta(\text{Виручка/год}) = (\text{Виручка/год}_{\text{після}} - \text{Виручка/год}_{\text{до}})$$

Підставлені числові значення:

$$\text{Виручка/год}_{\text{до}} = 61887600 / 10400 = 5950,73 \text{ грн/год.}$$

$$\text{Виручка/год}_{\text{після}} = 74517722 / 8320 = 8956,46 \text{ грн/год.}$$

$$\Delta(\text{Виручка/год}) = 8956,46 - 5950,73 = 3005,73 \text{ грн/год.}$$

$$MPE\% = 3005,73 / 5950,73 \times 100\% = 50,5\%$$

Розрахунки свідчать, що впровадження адаптивних режимів праці в рамках моделі FLUG-STAR привело до суттєвого зростання продуктивності праці на підприємстві. Використовуючи вихідні дані та формули, отримано такі результати:

Таблиця 3.17 – Розрахунок МРЕ

№	Показник	Значення	Примітка
1	До впровадження (5-денний режим)		
	Загальна кількість відпрацьованих годин	10400 год	5 працівників × 2080 год/рік
	Продуктивність (Виручка/год)	5950,73 грн/год	Виручка ÷ години
2	Після впровадження (4-денний режим + гнучкість)		
	Загальна кількість відпрацьованих годин	8320 год	5 працівників × 1664 год/рік
	Продуктивність (Виручка/год)	8956,46 грн/год	(Виручка + ΔВиручка) ÷ години
3	Абсолютне зростання продуктивності	3005,73 грн/год	$\Delta(\text{Виручка/год}) = 8\,956,46 - 5\,950,73$
4	Граничний ефект продуктивності (МРЕ%)	50,5 %	$\text{МРЕ\%} = \Delta(\text{Виручка/год}) \div \text{Виручка/год}_{\text{до}} \times 100\%$

Джерело: розраховано автором.

Таблиця 3.18 – Зведеніпоказники «До / Після / Δ / МРЕ%»:

Показник	До (5-дн. тиждень)	Після (4-дн. тиждень + гнучкість)	Δ / Приріст	МРЕ%
Загальна кількість відпрацьованих годин	10400 год	8320 год	-2080 год	–
Продуктивність (Виручка/год)	5950,73 грн/год	8956,46 грн/год	+3005,73 грн/год	50,5 %

Джерело: розраховано автором.

Як бачимо з таблиць зменшення загального фонду робочого часу на 20% (з 10400 до 8320 годин) не лише не призвело до падіння виручки, а навпаки – дало приріст завдяки:

- покращенню ІМІ по всіх респондентах;
- зниженню стресу;
- індивідуалізованим графікам;
- зростанню точності та швидкості роботи в цифрових системах;

- підвищенню автономності та відповідальності працівників.

За умов гнучкого графіка та уникнення перевтоми працівники демонструють:

- кращу концентрацію;
- менше помилок;
- вищу швидкість виконання задач;
- покращений рівень залученості.

Це безпосередньо збільшує ефективність виконання операцій, що у роздрібній торгівлі є ключовим фактором фінансового результату. Зменшення годин роботи збільшило маржинальну продуктивність кожної години, що відповідає закономірності:

- продуктивність падає після певної межі перевантаження, але зростає при оптимізації режиму праці.

Економічний ефект у вигляді $MPE = 50,5\%$ означає:

- кожна година праці після впровадження гнучкого графіка стала приносити на 50,5% більше виручки, ніж до цього;
- ефективність праці зросла швидше, ніж скорочення робочих годин;
- модель FLUG-STAR довела здатність трансформувати кадровий ресурс у фінансовий результат.

Перехід на 4-денний робочий тиждень із збереженням заробітної плати та впровадженням гнучких графіків не є витратним рішенням для ТОВ «ФЛЮГСКАЙ». Навпаки – він:

- підвищує ІМІ по кожному співробітнику;
- зменшує стрес і стабілізує психологічний стан;
- збільшує продуктивність на 50,5%;
- знижує ризики вигорання, плинності кадрів, помилок;
- підсилює конкурентний потенціал компанії у воєнних умовах.

Таким чином, оптимізація режимів праці у межах моделі FLUG-STAR має підтверджений економічний ефект, що виражається у зростанні продуктивності праці без збільшення витрат на персонал. Без детального

бюджету операційних витрат важко точно порахувати «реальну» економію. Тому розрахуємо прямі експлуатаційні витрати.

Формула для прямих експлуатаційних витрат:

$$\text{Економія} = \text{Накладні}_{\text{річні}} \times \text{Частка}_{\text{економії}}$$

де:

$\text{Накладні}_{\text{річні}}$ – річні операційні/офісні витрати, що залежать від використання офісу та робочих днів (комунальні послуги, прибирання, канцелярія тощо).

$\text{Накладні}_{\text{річні}}$ можна оцінити апроксимовано як % від виручки. Для торгівлі або сервісних компаній це 3-5 % виручки.

$\text{Частка}_{\text{економії}}$ – частка економії, яку дає скорочення робочих днів, оптимізація процесів чи дистанційна робота.

Розглянемо два сценарії розвитку, де Сценарій 1 – консервативний (на базі даних звіту) та Сценарій 2 – помірно оптимістичний. Обґрунтування, як для мікропідприємства роздрібною торгівлі. Виручка за 2024 рік – 61887600 грн.

Сценарій 1 – консервативний:

- накладні витрати = 3% від виручки
- частка економії від 4-денного тижня та меншої експлуатації офісу = 20%

$$\text{Накладні}_{\text{річні}} = 0,03 \times 61887600 = 1856628 \text{ грн.}$$

$$\text{Економія} = 1856628 \times 0,20 = 371325 \text{ грн./рік}$$

Сценарій 2 – помірно оптимістичний:

- накладні витрати = 5% від виручки;
- частка економії = 30% (за рахунок дистанційної роботи, меншої присутності в офісі, оптимізації сервісів).

$$\text{Накладні}_{\text{річні}} = 0,05 \times 61887600 = 3094380 \text{ грн.}$$

$$\text{Економія} = 3094380 \times 0,30 = 928314 \text{ грн./рік}$$

На основі фактичної виручки ТОВ «ФЛЮГСКАЙ» за 2024 рік та економічно обґрунтованих перспектив, пряма операційна економія від

переходу на 4-денний робочий тиждень і часткової дистанційної роботи може становити: 371 000 → 928 000 грн на рік.

Ця економія не потребує скорочення персоналу, не зменшує фонд оплати праці, є додатковим фінансовим ефектом, який доповнює зростання продуктивності (МРЕ) та виручки.

Таблиця 3.19 – Зведений розрахунок прямих експлуатаційних витрат

Показник	Сценарій 1 (консервативний)	Сценарій 2 (оптимістичний)
Частка накладних витрат від виручки	3%	5%
Річні накладні витрати, Накладні _{річні} , грн.	1856628	3094380
Частка економії, Частка _{економії}	20%	30%
Річна економія, Економія, грн.	371325	928314

У консервативному сценарії підприємство може зекономити близько 371 тис. грн на рік за рахунок меншої експлуатації офісу та супутніх витрат. У помірно оптимістичному сценарії, за умов активнішого використання дистанційної роботи та оптимізації сервісів, економія може сягати понад 928 тис. грн на рік.

Окрім загального скорочення накладних витрат, перехід на 4-денний робочий тиждень має прямий і вимірюваний ефект у вигляді зменшення витрат на комунальні послуги. Скорочення кількості робочих днів призводить до меншого споживання електроенергії, води, опалення, кондиціонування та супутніх сервісів. На відміну від загальних накладних витрат, економія на комунальних послугах має чіткий причинно-наслідковий зв'язок із кількістю днів фактичної роботи офісу, що дозволяє оцінити її окремо та більш точно. Базова формула розрахунку:

$$\text{Економія}_{\text{комунальні}} = \text{Комунальні}_{\text{річні}} \times \text{Частка}_{\text{скорочення}}$$

де:

Комунальні_{річні} – річні витрати на електроенергію, воду, опалення, кондиціонування та інші комунальні послуги;

Частка_{скорочення}—відносне скорочення споживання внаслідок зменшення кількості робочих днів.

Застосуємо помірно-консервативні припущення, поширені в управлінській практиці, де комунальні послуги становлять близько 30% від накладних витрат, що залежать від роботи офісу, перехід з 5-денного на 4-денний тиждень означає – 20 % робочих днів, та реальне скорочення споживання не є лінійним (частина витрат фіксована), тому приймаємо ефективне скорочення 15–25 %. Розглянемо два сценарія розвитку, де Сценарій 1 – консервативний (на базі даних звіту) та Сценарій 2 –помірно оптимістичний. Обґрунтування, як для мікропідприємства роздрібної торгівлі. Виручка за 2024 рік – 61887600 грн.

Сценарій 1 – консервативний

Показник	Значення
Накладні витрати, Накладні _{річні} , грн.	1856628
Комунальні витрати (30%), грн.	556 988
Частка економії	15 %
Економія на комунальних, грн./рік Економія _{комунальні} = $556\,988 \times 0,15$	83548

Сценарій 2 – помірно оптимістичний

Показник	Значення
Накладні витрати, Накладні _{річні} , грн.	3094380
Комунальні витрати (30%), грн.	928 314
Частка економії	25 %
Економія на комунальних, грн./рік Економія _{комунальні} = $928\,314 \times 0,25$	232079

Таблиця 3.20 – Сукупна економія витрат (з урахуванням комунальних послуг)

Показник	Сценарій 1	Сценарій 2
Загальна економія накладних витрат, Економія _{накладні} , грн.	371325	928314
Додаткова економія на комунальних, Економія _{комунальні} , грн.	83548	232079
Сукупна річна комунальна економія, грн.	454873	1160393

Розрахунок показує, що економія на комунальних послугах є суттєвим і окремо ідентифікованим ефектом переходу на 4-денний робочий тиждень. Маємо додаткову економію на комунальних послугах від 84 тис. до 232 тис. грн на рік, а сукупний прямий фінансовий ефект (накладні + комунальні)

зростає від 455 тис. до 1,16 млн грн на рік.

Ефект досягається без скорочення персоналу та при збереженні фонду оплати праці. Таким чином, скорочення робочого тижня не лише підвищує продуктивність (МРЕ), а й формує стійкий структурний ефект зниження витрат, що підсилює загальну економічну доцільність управлінського рішення.

Для комплексної оцінки ефективності переходу на 4-денний робочий тиждень доцільно поєднати ефект зростання продуктивності праці (МРЕ) та прямий ефект скорочення операційних витрат. Такий підхід дозволяє оцінити реальний економічний результат управлінських змін, а не лише окремі його складові.

У межах даної моделі ROI враховуються:

- додатковий дохід від зростання продуктивності (МРЕ);
- економія накладних витрат;
- економія на комунальних послугах як складова накладних.

Загальний економічний ефект

$$\text{Ефект}_{\text{загальний}} = \Delta R + \text{Економія}_{\text{накладні}} + \text{Економія}_{\text{комунальні}}$$

$$\text{Ефект}_{\text{загальний}} = 12630122 + 371325 + 83548 = 13084995 \text{ грн.}$$

Оскільки капітальні інвестиції відсутні, а змінюють організаційний характер, ROI інтерпретується як відношення сумарного ефекту до річної бази витрат, на які впливали зміни:

$$\text{ROI}_{\text{змін}} = (\text{Ефект}_{\text{загальний}}) / (\text{Накладні}_{\text{річні}}) \times 100\%$$

$$\text{ROI}_{\text{змін}} = 13084995 / 1856628 \times 100\% = 705\%$$

Інтегрована модель ROI показує, що перехід на 4-денний робочий тиждень є економічно надзвичайно ефективним управлінським рішенням:

Ключові результати:

- основний ефект(= 96%) формує зростання продуктивності праці (МРЕ);
- економія накладних та комунальних витрат підсилює результат, формуючи стійкий довгостроковий ефект;

- ROI змін = 705%, що означає: кожна гривня річних накладних витрат «повертається» більш ніж у 7 разів.

Отримані результати свідчать, що організаційні зміни:

- не потребують капітальних інвестицій;
- не знижують рівень оплати праці;
- одночасно підвищують ефективність, фінансову стійкість та адаптивність підприємства.

Інтеграція мотиваційного індексу ІМІ з фінансовими показниками RPI та MPE дозволила перейти відя кісної оцінки стану мотивації персоналу до кількісного вимірювання її економічних наслідків для діяльності підприємства. Отримані результати свідчать, що зміни у мотиваційному профілі працівників безпосередньо трансформуються у вимірювані фінансові ефекти, що проявляються у зростанні продуктивності праці, виручки та загальної економічної ефективності. Зміна значення мотиваційного індексу ІМІ відображає динаміку внутрішньої залученості персоналу, рівня відповідальності та орієнтації працівників на досягнення результатів. У процесі дослідження встановлено, щозростання ІМІ супроводжується підвищенням показника MPE, який характеризує граничну продуктивність праці в грошовому вираженні.

Таким чином, підвищення мотивації персоналу трансформується у зростання ефективності використання робочого часу, що проявляється у збільшенні виручки на одну годину праці. Це свідчить про наявність стійкого функціонального зв'язку між мотиваційними характеристиками персоналу та показниками продуктивності праці.

Інтеграція індексу ІМІ з показником RPI дала змогу оцінити вплив змін у мотивації персоналу на загальну фінансову результативність підприємства. Аналіз результатів показує, що підвищення мотиваційного індексу супроводжується позитивною динамікою показників виручки та чистого фінансового результату. Це дозволяє зробити висновок, що мотиваційні чинники впливають не лише на кількісні параметри виконання роботи, але й на якість управлінських рішень, рівень операційної дисципліни та

ефективність взаємодії з клієнтами. У сукупності зазначені чинники формують економічний ефект, який відображається у зростанні показника RPI.

Синергія IMI, MPE та RPI через поєднання цих показників дозволила сформувати цілісну модель оцінки ефективності управлінських змін, у якій:

- IMI фіксує внутрішній стан мотивації персоналу;
- MPE показує, як цей стан трансформується у продуктивність праці;
- RPI відображає фінальний фінансовий ефект для підприємства.

Отримана синергія підтверджує, що зміни у мотивації персоналу мають мультиплікативний ефект, посилюючи не лише індивідуальну продуктивність, але й загальну економічну ефективність бізнесу.

Результати дослідження свідчать, що мотивація персоналу може розглядатися як економічно значущий фактор, вплив якого піддається кількісній оцінці. Інтеграція IMI з показниками MPE та RPI дозволяє:

- обґрунтовано пов'язати управлінські рішення у сфері HR з фінансовими результатами діяльності підприємства;
- оцінювати ефективність мотиваційних інструментів з позиції економічної доцільності;
- використовувати мотиваційний індекс як прогностичний інструмент при формуванні управлінських стратегій

Таким чином, запропонована модель забезпечує методологічну основу для включення мотиваційних показників до системи економічного аналізу підприємства, що є особливо актуальним для малих та середніх суб'єктів господарювання. Для оцінки стратегічної життєздатності моделі FLUG-STAR розробимо трирічний фінансовий прогноз (2026–2028 рр.). Метою прогнозу є визначення здатності моделі генерувати стабільний економічний результат у довгостроковій перспективі. В основу розрахунків покладемо принцип консервативного планування, що базується на двох припущеннях:

- органічне зростання продуктивності, коли після початкового адаптаційного стрибка, подальше зростання ефекту MPE прогнозується на рівні

5% щорічно завдяки еволюційному вдосконаленню бізнес-процесів;

– інфляційна корекція витрат необхідна оскільки економія витрат розраховується від фактичних цін на ресурси (комунальні послуги, оренда, сервіси), грошовий еквівалент збережених коштів коригується на прогнозний індекс інфляції та тарифів (прийнято 10% на рік).

Таблиця 3.21 – Прогноз економічного ефекту від моделі FLUG-STAR на 2026–2028 рр. (грн)

Показник	2025 р. (база)	2026 р. (прогноз)	2027 р. (прогноз)	2028 р. (прогноз)
Ефект продуктивності (МРЕ)	12630122	13261628	13924709	14620945
Логіка: приріст +5% до попер. року	база	+5%	+5%	+5%
Сукупна економія витрат	454873	500360	550396	605436
Логіка: зростання цін на 10%	база	+10%	+10%	+10%
Загальний ефект (грн/рік)	13084995	13761988	14475105	15226381
Кумулятивний (накопичений) ефект	13084995	26846983	41322088	56548469

Представлений прогноз демонструє стабільну висхідну динаміку фінансових результатів. У 2026 році загальний економічний ефект очікується на рівні 13,76 млн грн, що на 5,2 % вище базового періоду. Це підтверджує, що позитивні зміни не мають тимчасового характеру і закріплюються у виробничому циклі. Частка ефекту продуктивності (МРЕ) залишається домінуючою у структурі прибутку (понад 95%), що свідчить про високу якість людського капіталу підприємства та ефективність нового режиму роботи. Кумулятивний ефект до кінця 2028 року досягне позначки 56,55 млн грн. Це створює потужний внутрішній інвестиційний ресурс, який компанія може використати для технічного переозброєння або розширення без залучення кредитних коштів. Прогнозні розрахунки підтверджують, що модель FLUG-STAR є високоефективним інструментом стратегічного управління. Основними висновками є:

– стійкість моделі (перехід на скорочений робочий тиждень та гнучкі графіки забезпечує не лише миттєву оптимізацію, а й закладає фундамент для

щорічного зростання доданої вартості на одиницю робочого часу);

- фінансова незалежність (сумарний ефект у розмірі понад 56 млн грн за 4 роки дозволяє підприємству значно підвищити свою фінансову стійкість та конкурентоспроможність на ринку);

- синергія факторів (комбінація інтенсивного чинника «продуктивність» та екстенсивного чинника «економія ресурсів» мінімізує операційні ризики, роблячи компанію менш вразливою до коливань вартості енергоносіїв.

Таким чином, впровадження запропонованої моделі є економічно доцільним та стратегічно виправданим кроком, що забезпечує збалансований розвиток організації у середньостроковій перспективі. Модель є інноваційною, комплексною та прикладною, повністю адаптованою до специфіки ТОВ «ФЛЮГСКАЙ».

Висновок до розділу 3

У третьому розділі проведено комплексне прикладне дослідження, результатом якого стала розробка та апробація авторської моделі мотиваційного механізму для ТОВ «ФЛЮГСКАЙ». Системний аналіз отриманих результатів дозволяє сформулювати наступні узагальнюючі висновки:

Обґрунтовано, що за умов екстремального зростання доходів підприємства (майже у 4 рази за аналізований період) та надвисокої продуктивності персоналу (12,38 млн грн на особу), класичні методи стимулювання вичерпують свій ресурс і можуть призвести до професійного вигорання команди. Запропоновано перехід до людиноцентричної моделі «FLUG-STAR», яка базується на принципах «трьох Е»: Ефективності, Еластичності та Емпатії. Визначено, що в основу нової системи покладено не лише матеріальну винагороду, а й інноваційні організаційні рішення, зокрема впровадження 4-денного робочого тижня та системи «динамічної автономії», що

дозволяє адаптувати бізнес-процеси до умов воєнного стану та високої ринкової турбулентності.

Аргументовано необхідність переходу від суб'єктивного оцінювання праці до математично верифікованих моделей. Розроблено та впроваджено методику розрахунку Інтегрального мотиваційного індексу (ІМІ), який є синтетичним показником якості системи управління персоналом. Ключовою науковою новизною підходу є врахування коефіцієнта індивідуальної результативності (IWR) у поєднанні з індексом стресогенності навколишнього середовища.

Емпірична перевірка та оцінка стратегічних перспектив впровадження моделі. Практична апробація моделі на базі ТОВ «ФЛЮГСКАЙ» підтвердила її високу прогностичну точність та економічну доцільність. Розраховані показники ІМІ (в діапазоні від 41,46 до 73,20) дозволили ідентифікувати специфічні потреби кожного з п'яти співробітників компанії, трансформуючи загальну стратегію в персоналізовані треки розвитку. Встановлено, що впровадження моделі FLUG-STAR створює потужний кумулятивний ефект: за прогностичними розрахунками на 2026–2028 рр., оптимізація мотиваційного профілю персоналу дозволить підприємству акумулювати понад 56,5 млн грн додаткового фінансового ресурсу.

Резюмуючи результати дослідження, можна стверджувати, що розроблений мотиваційний механізм є цілісною, логічно завершеною системою, яка успішно розв'язує суперечність між потребою у подальшому масштабуванні бізнесу та обмеженістю людських ресурсів ТОВ «ФЛЮГСКАЙ». Запропоновані заходи забезпечують синергію між економічними цілями власників (максимізація прибутку, ринкова стійкість) та соціально-психологічними очікуваннями персоналу (визнання, work-life balance, розвиток). Сформований комплекс рекомендацій має високий ступінь практичної придатності та може бути використаний як стратегічна дорожня карта для розвитку компанії у післявоєнний період.

ВИСНОВКИ

Узагальнення результатів проведеного наукового дослідження, присвяченого формуванню та вдосконаленню мотиваційного механізму персоналу на прикладі ТОВ «ФЛЮГСКАЙ», дозволяє сформулювати цілісну систему висновків, що відображають вирішення поставленого наукового завдання. Робота базується на логічній послідовності від поглиблення теоретико-методологічного базису до розробки прикладного інструментарію та оцінки його стратегічної ефективності.

Перший розділ дослідження був зосереджений на фундаментальному переосмисленні категоріально-понятійного апарату мотивації в системі управління сучасним підприємством. Встановлено, що в умовах постіндустріальної економіки та глобальної нестабільності мотиваційний механізм трансформується з лінійної сукупності стимулів у складну адаптивну систему, яка забезпечує когнітивну та поведінкову синхронізацію інтересів індивіда з цілями організації. На основі критичного аналізу класичних та сучасних теорій мотивації доведено, що найбільш релевантними для високотехнологічних суб'єктів господарювання є концепції, що базуються на внутрішній самодетермінації та психологічному капіталі. Окрему увагу приділено порівняльній рефлексії вітчизняного досвіду та практик Європейського Союзу, що дозволило ідентифікувати критичну потребу в імплементації принципів соціальної відповідальності та ментального благополуччя у внутрішні корпоративні стандарти українських компаній. Таким чином, перший розділ заклав науковий фундамент, визначивши мотивацію не як витратну статтю бюджету, а як стратегічний нематеріальний актив, здатний генерувати стійкі конкурентні переваги.

Другий розділ дослідження був присвячений глибокій емпіричній діагностиці функціонування мотиваційної системи ТОВ «ФЛЮГСКАЙ» на фоні його стрімкої ринкової експансії. Аналіз фінансово-господарської діяльності виявив унікальну модель росту підприємства, за якої протягом 2023–2024 років

відбулося майже чотирикратне збільшення доходу при збереженні критично малого штату персоналу. Це дозволило констатувати аномально високий рівень індивідуальної продуктивності праці, що, з одного боку, свідчить про операційну ефективність, а з іншого – про граничне навантаження на людський ресурс. Детальна оцінка наявної системи стимулювання показала її реактивний характер: домінування матеріальних виплат як основної відповіді на зростання обсягів роботи. Було ідентифіковано приховані деструктивні чинники, зокрема відсутність інституціоналізованих механізмів професійного зростання та дефіцит засобів відновлення енергетичного потенціалу працівників. Виявлено, що за умови збереження існуючої парадигми управління персоналом, підприємство неминуче зіткнеться з ризиком кадрової ерозії, що може стати бар'єром для подальшого масштабування бізнесу. Отже, результати другого розділу підтвердили об'єктивну необхідність радикальної модернізації мотиваційного інструментарію компанії.

Третій розділ роботи репрезентує авторське бачення вирішення виявлених проблем через розробку та наукове обґрунтування інноваційної моделі мотиваційного механізму під назвою «FLUG-STAR». Концептуальна новизна цієї моделі полягає в її інтегративному характері, де економічні показники ефективності гармонізуються з показниками якості трудового життя. Ключовим інструментом операційного контролю запропоновано Інтегральний мотиваційний індекс (ІМІ), математичний апарат якого дозволяє кількісно вимірювати динаміку залученості персоналу з урахуванням негативного впливу зовнішнього стресу, що є критично важливим в умовах воєнного стану. Радикальним кроком у межах моделі стало обґрунтування переходу до чотириденного робочого тижня, що розглядається як інвестиція в інтенсифікацію праці та лояльність співробітників. Праксеологічний аспект дослідження продемонстрував, що запропоновані заходи дозволяють трансформувати систему управління персоналом у цифрову прозору екосистему, де кожен учасник чітко усвідомлює кореляцію між власним інтелектуальним внеском та фінансовим результатом.

Завершальна частина дослідження була сфокусована на верифікації економічної доцільності запропонованих інновацій. Шляхом стратегічного прогнозування на період до 2028 року було доведено, що вдосконалення мотиваційного механізму має виражений кумулятивний ефект. Встановлено, що зростання мотиваційного профілю працівників є безпосереднім драйвером підвищення чистої рентабельності підприємства. Розрахований показник додаткового фінансового ресурсу у розмірі понад 56,5 млн грн засвідчує, що витрати на впровадження моделі «FLUG-STAR» є високоефективними інвестиціями, які забезпечують компанії фінансову автономію та здатність до саморозвитку без залучення зовнішніх запозичень.

Резюмуючи вищевикладене, можна стверджувати, що проведене дослідження має завершений характер і вирішує актуальне науково-практичне завдання. Сформовані висновки та рекомендації можуть бути використані не лише в діяльності ТОВ «ФЛЮГСКАЙ», а й в управлінській практиці інших суб'єктів малого та середнього бізнесу, що функціонують у висококонкурентних та ризикованих середовищах. Робота доводить, що в епоху економіки знань саме людина, її мотивація та психологічна стійкість залишаються головним чинником виживання та успіху організації, а розроблений інструментарій дає менеджменту науково обґрунтовані важелі для ефективного управління цим капіталом. Таким чином, мета дослідження досягнута, а гіпотеза щодо вирішального впливу системного мотиваційного механізму на стратегічну стійкість підприємства отримала своє повне підтвердження.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азьмук Н. А. Зайнясть і мотивація праці в інформаційній економіці: трансформація і взаємозв'язок. *Проблеми економіки*. 2017. № 4. С. 376–383.
2. Амоша О. І., Єськов О. Л., Дарченко Н. Д. Мотивація персоналу підприємства в ринкових умовах : наоч. навч.–метод. матеріали. Донецьк: Ін–т економіки пром–сті НАНУ, 2011. 199 с.
3. Аналітика робочої сили від центральних урядів. Результати опитування державних службовців ОЕСР/ЄС 2024 року. URL: https://www.oecd.org/en/publications/workforce-insights-from-central-governments_2f9080b1-en/full-report/employee-engagement-and-well-being_8779fa57.html?utm_source=chatgpt.com
4. Армстронг М., Стівенс Т. Оплата праці: практичний посібник з побудови оптимальної системи оплати праці та винагороди для персоналу. Дніпро: Баланс Бізнес Букс, 2007. 512 с.
5. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
6. Богиня Д. П. Продуктивність праці у машинобудуванні як головний чинник ефективності виробництва (18 років поспіль). *Вісник Хмельницького національного університету*. 2015. № 4, Т. 2. URL: <https://elar.khmnpu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/63f19772-5fea-40e3-85a1-dc7b0b030037/content>
7. Богиня Д. П., Семикіна М. В. Трудовий менталітет у системі мотивації праці. Кіровоград: Поліграф-Терція, 2018.
8. Богиня Д. П. Мотиваційні чинники продуктивності праці. *Вісник Технологічного університету Поділля. Економічні науки*. 2003. № 4. Ч. 1. Т. 1. С. 39–43.
9. Борданова Л. С., Рощина Н. В., Семенченко Н. В. Управління персоналом. Конспект лекцій. Київ. 2022. 119 с. URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/338adff3-050d-40be-bb68->

ed42eb9455c9/content

10. Використання трудового потенціалу на регіональному рівні: монографія / під заг. ред. Л. М. Фільштейна. Кіровоград : КОД, 2010. 496 с.

11. Винахідлива мотивація: Секрети успішних компаній. URL: <http://escadra.com.ua/ua/izobretatelnyaya-motivaciya-sekrety-uspeshnyh-kompanij.html>.

12. Глобальний огляд даних – Стан глобального робочого місця 2025. URL: https://www.gallup.com/workplace/697904/state-of-the-global-workplace-global-data.aspx?utm_source=chatgpt.com

13. Григорук П. М., Оксененко К. В. Управління мотивацією персоналу на підприємстві. *Глобальні та національні проблеми економіки*. Вип. 23. 2018. URL: <http://global-national.in.ua/issue-10-2016/18-vipusk-10-kviten2016-r/1972-grigoruk-p-m-oksenenko-k-v-upravlinnyamotivatsieyu-personalu-na-pidpriemstvi>

14. Грішнова О. А., Заїчко О. С. Новітні технології в економіці персоналу: нові можливості й нові виклики. *Вісник економічної науки України*. 2016, № 2. С. 52-57. URL: [http://www.venu-journal.org/download/2016/2\(31\)/pdf/12-Grishnova.pdf](http://www.venu-journal.org/download/2016/2(31)/pdf/12-Grishnova.pdf)

15. Грішнова О.А., Костенко Т. Нові підходи до мотивації праці з урахуванням системи життєвих цінностей молоді. *Україна: аспекти праці*. 2011. № 7. С. 3–8.

16. Гуцан О. М. Дослідження сутності мотиваційних теорій: сучасні, теорії атрибуції та поля. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»*. 2017. № 24 (1246). С. 26–30.

17. Державний комітет статистики України. URL: www.ukrstat.gov.ua.

18. Держстат України (SDG 8.2.2). URL: https://sdg.ukrstat.gov.ua/uk/8-2-2/?utm_source=chatgpt.com

19. Дороніна М. С. Соціально-економічний механізм мотивації трудової поведінки. *Економіка розвитку*. 2018. № 2. С. 20 – 22.

20. Зайцев В. С. Мотивація праці на основі збалансованої системи

показників промислового підприємства. Науковий вісник Донбаської державної машинобудівної академії. 2016. № 3. С. 200–206.

21. Колот А. М. Мотивація персоналу: підручник. Київ : КНЕУ, 2011. 397 с.

22. Кононенко Ж. А., Діхтенко І. В., Котиґа Д. В. Інструменти управління мотивацією персоналу на підприємстві. Мережевий бізнес: становлення, проблеми, інновації: матеріали XV Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (м. Полтава, 17–18 квітня 2025 року). Полтава: ПУЕТ, 2025. С. 63-68. URL: <http://dspace.puet.edu.ua/handle/123456789/15203>

23. Кононенко Ж. А., Миколенко І.Г. Котиґа Д. В. Мотивація персоналу як детермінанта конкурентоспроможності підприємства. Економіка сьогодні: проблеми моделювання та управління: матеріали XV Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції / за заг. ред. д-ра екон. наук, професора М. Є. Рогози, Г. В. Карнаухової (м. Полтава, 18-19 грудня 2025 року). Полтава: ПУЕТ, 2025.

24. Кононенко Ж., Діхтенко І., Котиґа Д. Економічні стимули та їхній вплив на продуктивність праці: Матеріали IX Міжнар. наук.-практ. конф., 20-21 травня 2025 р. / Полт. ін-т економіки і права ЗВО «Відкритий міжнародний університет розвитку людини «Україна»; ред. колег.: Н. Мякушко (голова), Р. Шаравара, Р. Басенко та ін.; відп. ред. Р. Басенко. Полтава: ПШП, 2025. С.114-116. URL: <http://dspace.puet.edu.ua/handle/123456789/15201>

25. Коптєва Г. М. Кадрова безпека підприємства: сутність, складові та забезпечення. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»*. Серія: Економічні науки. № 2. 2020. С. 119–124. URL: doi: 10.20998/2519-4461.2020.2.119

26. Коптєва Г. М. Кадрове забезпечення економічної безпеки торговельного підприємства. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»*. Серія: Економічні науки. № 3. 2020.

C. 3–8. URL: <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2020.3.3>

27. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом: навч. пос., Київ: КОНДОР, 2015. 304 с.

28. Курченко А. В., Левченко Ю. Г. Значення мотивації праці в діяльності підприємства та шляхи її підвищення. *Економіка і суспільство*. № 19. 2018. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-19-68>

29. Лещенко Л. О. Мотивація праці як фактор підвищення прибутковості виробництва. *Ефективна економіка*. 2016. № 4. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2016_4_46.

30. Лисак В. Ю., Ткачук В. В. Мотивація праці управлінського та виробничого персоналу: теоретичні аспекти. *Причорноморські економічні студії*. 2017. Вип. 13(2). С. 108–111.

31. Лугова В. М., Чуркін А. О. Напрями діагностики мотивації управлінського персоналу відповідно до сучасних теорій мотивації. *Бізнес Інформ*. 2022. № 1. С. 390–397. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-1-390-397>

32. Малихіна О. М. Формування основних елементів системної мотивації людського капіталу будівельних підприємств. *Бізнес Інформ*. 2014. № 2. С. 391-396.

33. Мотузенко, О. В. Мотивація праці та підвищення ефективності діяльності підприємства. *Вчені записки Університету «КРОК»*, 2020. № 2 (58), 103–111. URL: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2020-58-103-111>

34. Мушкін І. Нематеріальна мотивація продуктивності праці. *Персонал*. 2009. № 4. С. 44-49.

35. Нестерчук В.П. Організація та мотивація праці: [навч. посіб.]. Київ: Вид-во Європ. ун-ту фінансів, інформац. систем, менеджменту і бізнесу, 1999. 88 с.

36. Опитування Gradus Research. URL: <https://gradus.app/uk/open-reports/>

37. Павлова І. І. Якісна характеристика видів мотивації персоналу.

Вчені записки Університету «КРОК». 2014. Вип. 36. С. 212–217.

38. Петрова І. Л. Стратегічне управління людськими ресурсами: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2013. 466 с. URL: https://duikt.edu.ua/uploads/l_1431_91781095.pdf

39. Пінк Д. Драйв. Дивовижна правда про те, що нас мотивує / пер з англ. Дзвінка Завалій. Київ : Лабораторія, 2023. 232 с.

40. Семенова Л.Ю., Мірясов А.С. Формування ефективної системи мотивації праці на промислових підприємствах. *Молодий вчений*. 2016. № 1 (28). С. 150–155.

41. Семикіна М. В., Іщенко Н. А., Федунець А. Д. Механізми зайнятості в умовах інноваційних змін: мотиваційний аспект: монографія. Кіровоград : КНТУ, 2015. 210 с.

42. Семикіна М. В. Мотивація конкурентоспроможної праці: теорія і практика регулювання: Монографія. Кіровоград: ПіК, 2009. 426 с.

43. Сердюк О. Д. Теорія та практика менеджменту: [навч. посібник]. Київ: Професіонал, 2004. 432 с.

44. Ткаченко К. А., Коптєва Г. М. Мотивація та стимулювання праці персоналу в управлінні підприємством. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ» (економічні науки)*. 2023. № 4. С. 33-38. URL: <https://doi.org/doi:10.20998/2519-4461.2023.4.33>

45. Товариство з обмеженою відповідальністю. «ФЛЮГСКАЙ». URL: <https://opendatabot.ua/c/44981242>

46. Товариство з обмеженою відповідальністю. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/44981242/

47. Товариство з обмеженою відповідальністю. URL: <https://clarity-project.info/tenderer/44981242>

48. Товариство з обмеженою відповідальністю. URL: <https://vkursi.pro/card/tov-fliuhskay-44981242>

49. Товариство з обмеженою відповідальністю. URL: <https://edrpou.ubki.ua/ua/44981242>

50. Управління персоналом фірми: [навчальний посібник] / [Під ред. В.І. Крамаренко, д.е.н. Б.І. Холода]. Київ: ЦУЛ, 2003. 272 с.
51. Урманов Ф. Ш. Мотивація – основний чинник ефективності управлінської праці. *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія : Економічні науки*. 2017. № 4. С. 98–102
52. Устіловська А. С. Мотивація персоналу як один з основних інструментів успішного управління персоналом. *Молодий вчений*. 2017. № 4.4 (44.4). С. 112–115.
53. Ущাপовський К. В. Мотивація трудової діяльності в інфраструктурних галузях : монографія. Харків : Компанія СМІТ, 2015. 216 с.
54. Федоришина Л. Мотивація праці: підходи до трактування. *Сталий розвиток економіки*, 2017. № 2(35), 90-95. вилучено із URL: <https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/279>
55. Хміль Ф. І. Основи менеджменту: [підручник]. [Вид 2-ге, випр. доп.]. Київ: Академвидав, 2007. – 576 с.
56. Шаталова Л. С. Сучасний погляд на розвиток теорій мотивації праці. *Економіка та суспільство*. № 62. 2024. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-164>
57. Шершньова З.С., Оборська С.В. Стратегічне управління: навч.посіб. Київ: КНЕУ, 1999.384 с
58. Шильнікова З.М. Мотивація персоналу як складова ефективного функціонування вітчизняних підприємств в сучасних умовах господарювання. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2015. Вип. 10. Ч. 2. С. 114–117.
59. Шинкаренко В. Г., Криворучко О. Н. Система мотиваційного моніторингу працівників підприємства. *Україна: аспекти праці*. 2000. № 4. С. 27-32.
60. Шпекторенко І. В. Теорія мотивації Ф. Герцберга у контексті структури професійної мобільності персоналу. *Кадрова політика та публічна служба*. № 1 (1). 2013. URL: <https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/>

download/516/505/

61. Drucker P. F. The Practice of Management. Harper Business, 2006. 416 p. (1)

62. Fayol H. Industrial and General Administration. London : Pitman, 1930

63. Gallup. State of the Global Workplace: 2024 Report. URL: <https://www.gallup.com/workplace>

64. HR Barometer (European Business Association, GRC.ua): <https://eba.com.ua>

65. Lewin K. A Dynamic Theory of Personality. Selected Papers. New York: Mcgraw-Hill Book Company, 1935. 286 p. URL: <https://www.ia802307.us.archive.org/13/items/dynamictheoryofp032261mbp/dynamictheoryofp032261mbp.pdf>

66. Maslow, A. H. Motivation and personality. New York : Harper, 1954. 400 p.

67. Mayo Elton. The social problems of an industrial civilization. London: Routledge & K. Paul. 1949. 148 p.

68. McClelland D.C. The Achieving Society. New York : D. Van Nostrand Company, 1961.

69. McGregor D. The human Side of Enterprise: 25th Anniversary Printing. New York: Mc Graw-Hill, 1985.

70. OECD. OECD Employment Outlook 2023. Paris: OECD Publishing, 2023. <https://www.oecd.org/employment/>

71. Ouchi W.G. Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge. Reading, Mass. : AddisonWesley 1981. 8. Taylor F. W. Scientific Management. New York : Hatper and Brothers, 1947.

72. Petrova I., Albdrane M. Peculiarities of staff motivation at small food industry enterprises. Social and labour relations: theory and practice. 2019. No. 9(1). P. 27–36. doi:10.21511/slrrp.9(1).2019.03.

73. SHRM. Employee Engagement Report 2023. Society for Human Resource Management. <https://www.shrm.org/>

ДОДАТКИ