

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ, АДМІНІСТРУВАННЯ ТА ТУРИЗМУ
Кафедра менеджменту та адміністрування

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

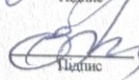
Мотиваційні чинники в управлінні персоналом підприємства
(на прикладі ТДВ «Хмельницькзалізобетон», м. Хмельницький)

Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)
Галузь знань 07 Управління та адміністрування
Шифр і назва галузі знань
Спеціальність 073 Менеджмент
Шифр і назва спеціальності
Освітня програма Менеджмент
Назва

Шифр КвРМН. 023236.01.02

Виконав студент 4 курсу, група МНз-22-1
Шифр
Керівник канд. мед. наук, доцент
Науковий ступінь, звання
Нормоконтролер старший викладач
До захисту допускаю:
Завідувач кафедри менеджменту
та адміністрування


Підпис
Сергій ВОЙТОВИЧ
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Підпис
Валерій ГАРБУЗЮК
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Підпис
Олена КОСЮК
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Підпис
Ніла ТЮРИНА
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

15 06 2026 р.

Хмельницький 2026

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет	<u>управління, адміністрування та туризму</u>
Кафедра	<u>менеджменту та адміністрування</u>
Рівень вищої освіти	<u>перший (бакалаврський)</u>
Галузь знань	<u>07 Управління та адміністрування</u>
Спеціальність	<u>73 Менеджмент</u>
Освітня програма	<u>Менеджмент</u>

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри



“ 05 ” 02 2026 р.


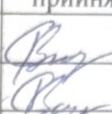
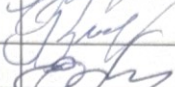

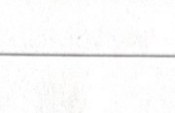

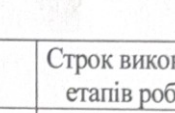
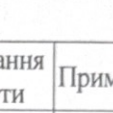
ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Войтович Сергій Васильович

Прізвище, ім'я, по батькові студента

1. Тема роботи Мотиваційні чинники в управлінні персоналом підприємства (на прикладі ТДВ «Хмельницькзалізобетон», м. Хмельницький)
керівник роботи Гарбузюк Валерій Валерійович, канд. мед. наук, доцент
Затверджено наказом ректора університету від 20 січня 2026 р. №7
2. Строк подання студентом роботи на кафедру _____
3. Вихідні дані до роботи статті, монографії, навчальні посібники з заданої теми, статистична інформація підприємства, бухгалтерська звітність, інформація мережі Інтернет тощо
4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): 1 Теоретичні засади дослідження мотиваційних чинників в управлінні персоналом підприємства 2. Аналіз фінансово-господарської діяльності, кадрового потенціалу та мотиваційних чинників ТДВ «Хмельницькзалізобетон», м. Хмельницький 3. Рекомендації щодо вдосконалення мотиваційних чинників в управлінні персоналом підприємства ТДВ «Хмельницькзалізобетон», м. Хмельницький
5. Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень) 1. Еволюція концепції мотивації праці 2. Сутність поняття «мотивація» 3. Матеріальні мотиваційні чинники в системі управління персоналом підприємства 4. Нематеріальні мотиваційні чинники в системі управління персоналом підприємства 5. Узагальнена класифікація сучасних інструментів та методів управління мотивацією персоналу 6. Етапи технологічного розвитку ТДВ «Хмельницькзалізобетон» 7. Узагальнена класифікація сучасних інструментів та методів управління мотивацією персоналу 8. SWOT-матриця для ТДВ «Хмельницькзалізобетон» 9. Показники інтенсивності руху кадрів ТДВ «Хмельницькзалізобетон» у 2023–2025 рр. 10. Соціально-трудова гарантія та окремі характеристики кадрового потенціалу ТДВ «Хмельницькзалізобетон» у 2023–2025 рр. 11. Склад фонду оплати праці штатних працівників ТДВ «Хмельницькзалізобетон» у 2023–2025 рр. 12. Джерела формування додаткового преміального фонду у ТДВ «Хмельницькзалізобетон» 13. Розрахунок преміального фонду за рахунок приросту результату у ТДВ «Хмельницькзалізобетон» 14. Розрахунок преміального фонду за рахунок скорочення собівартості у ТДВ «Хмельницькзалізобетон» 15. Елементи системи нематеріальної мотивації у ТДВ «Хмельницькзалізобетон» 16. Орієнтовні витрати на впровадження системи нематеріальної мотивації у ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

6. Консультанти по проекту (роботі), із зазначенням розділів, що стосуються їх

Розділ	Консультант	Підпис, дата	
		Завдання видано	Завдання прийнято
1. Теоретико-методичний	Гарбузюк В. В., доцент		
2. Дослідницько-аналітичний	Гарбузюк В. В., доцент		
3. Проектно-рекомендаційний	Гарбузюк В. В., доцент		
4. Нормоконтроль	Косіюк О.М., ст.викл.		

7. Дата видачі завдання

05. 02. 2026

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

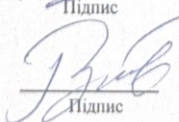
№	Назва етапів (розділів) кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми кваліфікаційної роботи	Січень 2026 р.	Виконано
2.	Одержання індивідуального завдання	Січень 2026 р.	Виконано
3.	Складання календарного плану-графіку написання кваліфікаційної роботи	Січень 2026 р.	Виконано
4.	Підготовка до виконання кваліфікаційної роботи: підбір та вивчення літератури	Січень 2026 р.	Виконано
5.	Уточнення теми кваліфікаційної роботи та календарного плану-графіка, виходячи зі специфіки базового підприємства, установи	Січень 2026 р.	Виконано
6.	Підготовка першого розділу кваліфікаційної роботи	Березень 2026 р.	Виконано
7.	Підготовка другого розділу кваліфікаційної роботи	Квітень 2026 р.	Виконано
8.	Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи	Травень 2026 р.	Виконано
9.	Підготовка висновків	Травень 2026 р.	Виконано
10.	Подання кваліфікаційної роботи науковому керівнику на перевірку	Травень 2026 р.	Виконано
11.	Доопрацювання кваліфікаційної роботи з урахуванням зауважень наукового керівника	Травень 2026 р.	Виконано
12.	Оформлення кваліфікаційної роботи в остаточному варіанті	Червень 2026 р.	Виконано
13.	Проходження нормоконтролю	Червень 2026 р.	Виконано
14.	Попередній захист кваліфікаційної роботи на кафедрі	Червень 2026 р.	Виконано
15.	Перевірка рукопису кваліфікаційної роботи на унікальність тексту, дотримання академічної доброчесності, одержання рішення експертної комісії кафедри про допуск роботи до захисту	Червень 2026 р.	Виконано
16.	Одержання відгуку наукового керівника	Червень 2026 р.	Виконано
17.	Одержання рецензії зовнішнього рецензента	Червень 2026 р.	Виконано
18.	Захист кваліфікаційної роботи	Червень 2026 р.	Виконано

Студент



Підпис
Сергій ВОЙТОВИЧ
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник роботи



Підпис
Валерій ГАРБУЗЮК
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

АНОТАЦІЯ

Войтович С. В. Мотиваційні чинники в управлінні персоналом підприємства (на прикладі ТДВ «Хмельницькзалізобетон», м. Хмельницький). Керівник роботи – канд. мед. наук, доцент кафедри МА Гарбузюк В. В. Кваліфікаційна робота бакалавра: 57 с., 8 рисунків, 18 таблиць, 31 джерело посилання.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: МОТИВАЦІЯ, МОТИВАЦІЙНІ ЧИННИКИ, МАТЕРІАЛЬНА МОТИВАЦІЯ, НЕМАТЕРІАЛЬНА МОТИВАЦІЯ, УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ, ОПЛАТА ПРАЦІ.

Розглянуто теоретичні засади дослідження мотиваційних чинників в управлінні персоналом підприємства. Досліджено концептуальні основи еволюції та змісту мотивації персоналу. Проаналізовано матеріальні й нематеріальні мотиваційні чинники в системі управління персоналом підприємства. Досліджено сучасні інструменти та методи управління мотивацією персоналу.

Проведено аналіз фінансово-господарської діяльності, кадрового потенціалу та мотиваційних чинників ТДВ «Хмельницькзалізобетон», м. Хмельницький. Охарактеризовано діяльність та проведено аналіз основних техніко-економічних показників товариства. Досліджено зовнішнє та внутрішнє середовище ТДВ «Хмельницькзалізобетон». Проведено аналіз кадрового потенціалу та мотиваційних чинників управління персоналом у товаристві.

У роботі наведено рекомендації щодо вдосконалення мотиваційних чинників в управлінні персоналом підприємства ТДВ «Хмельницькзалізобетон», м. Хмельницький, а саме формування результатноорієнтованої преміальної моделі оплати праці персоналу, а також впровадження системи нематеріальної мотивації та внутрішнього визнання працівників.


Підпис

Сергій ВОЙТОВИЧ
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

«12» 06 2026 р.

ЗМІСТ

Вступ	6
1 Теоретичні засади дослідження мотиваційних чинників в управлінні персоналом підприємства	8
1.1 Концептуальні основи еволюції та змісту мотивації персоналу	8
1.2 Матеріальні й нематеріальні мотиваційні чинники в системі управління персоналом підприємства	13
1.3 Сучасні інструменти та методи управління мотивацією персоналу	18
2 Аналіз фінансово-господарської діяльності, кадрового потенціалу та мотиваційних чинників ТДВ «Хмельницькзалізобетон», м. Хмельницький	23
2.1 Характеристика діяльності та аналіз основних техніко-економічних показників ТДВ «Хмельницькзалізобетон»	23
2.2 Дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища ТДВ «Хмельницькзалізобетон»	29
2.3 Аналіз кадрового потенціалу та мотиваційних чинників управління персоналом у ТДВ «Хмельницькзалізобетон»	35
3 Рекомендації щодо вдосконалення мотиваційних чинників в управлінні персоналом підприємства ТДВ «Хмельницькзалізобетон», м. Хмельницький	40
3.1 Формування результатоорієнтованої преміальної моделі оплати праці персоналу ТДВ «Хмельницькзалізобетон»	40
3.2 Впровадження системи нематеріальної мотивації та внутрішнього визнання працівників у ТДВ «Хмельницькзалізобетон»	46
Висновки	52
Перелік джерел посилання	54

ВСТУП

Сучасний етап розвитку вітчизняної економіки характеризується високим рівнем невизначеності, посиленням конкуренції, дефіцитом кваліфікованих кадрів, зростанням вартості ресурсів та необхідністю швидкої адаптації підприємств до змін зовнішнього середовища. За таких умов особливого значення набуває ефективне управління персоналом, оскільки саме працівники забезпечують реалізацію виробничих завдань, підтримання якості продукції, раціональне використання ресурсів і досягнення стратегічних цілей підприємства. Водночас наявність кадрового потенціалу сама по собі не гарантує високих результатів діяльності, якщо працівники не зацікавлені у продуктивній, відповідальній та якісній праці. Саме тому дослідження мотиваційних чинників в управлінні персоналом є актуальним напрямом сучасного менеджменту.

Мотивація персоналу є складним управлінським процесом, що охоплює систему матеріальних і нематеріальних стимулів, внутрішніх спонукань, соціально-психологічних впливів та організаційних умов, які формують трудову поведінку працівників підприємства. Ефективна мотиваційна система сприяє підвищенню продуктивності праці, зниженню плинності кадрів, посиленню відповідальності персоналу, покращенню якості виконання робіт і зміцненню трудової дисципліни. Особливо важливою мотивація є для виробничих підприємств, діяльність яких залежить від злагодженої роботи робітників, інженерно-технічного персоналу, управлінців, працівників збуту, постачання та допоміжних служб.

Теоретичні та прикладні аспекти мотивації персоналу знайшли відображення у працях багатьох вітчизняних і зарубіжних науковців, які досліджували сутність мотивації, її види, функції, методи стимулювання працівників, мотиваційні теорії та інструменти управління трудовою поведінкою персоналу. Значний внесок у розвиток наукових підходів до мотивації зробили А. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. Мак-Грегор, В. Врум, Дж. Адамс, Л. Портер, Е. Лоулер, а

також сучасні українські дослідники у сфері управління персоналом і трудової мотивації, зокрема Богиня Д., Колот А., Крамаренко В., Холод Б., Кузьмін О., Мельник О., Лютюк В., Гавловська Н., Рудніченко Є., Нестерчук В. та інші. Водночас специфіка діяльності конкретних підприємств, галузеві умови, кадрові проблеми, динаміка оплати праці та потреба в утриманні кваліфікованих працівників зумовлюють необхідність подальшого прикладного дослідження мотиваційних чинників. У зв'язку з цим тема мотиваційних чинників в управлінні персоналом на прикладі ТДВ «Хмельницькзалізобетон» є актуальною як у теоретичному, так і у практичному аспектах.

Метою кваліфікаційної роботи є узагальнення теоретичних засад дослідження мотиваційних чинників в управлінні персоналом підприємства та розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення мотивації персоналу на прикладі досліджуваного підприємства.

Об'єктом дослідження є процес управління персоналом підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні та прикладні аспекти формування і використання мотиваційних чинників в управлінні персоналом ТДВ «Хмельницькзалізобетон», м. Хмельницький.

Для реалізації поставленої мети в роботі застосовано сукупність загальнонаукових і спеціальних методів дослідження, зокрема: теоретичне узагальнення; структурно-логічний аналіз; метод порівняння; статистичний аналіз; методи структурного та динамічного аналізу; SWOT-аналіз; графоаналітичний метод.

Інформаційною основою дослідження є наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з проблем мотивації персоналу та управління трудовими ресурсами, нормативно-правові акти України, статистичні та аналітичні матеріали, офіційний сайт, фінансова звітність, звіти з праці, а також інші матеріали, що характеризують кадрову, виробничу та фінансово-господарську діяльність ТДВ «Хмельницькзалізобетон».

1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ МОТИВАЦІЙНИХ ЧИННИКІВ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Концептуальні основи еволюції та змісту мотивації персоналу

У сучасних умовах функціонування підприємств ефективність управління персоналом значною мірою залежить не лише від наявності кваліфікованих працівників, а й від здатності керівництва створити умови, за яких персонал буде зацікавлений у досягненні високих результатів праці. Особливої актуальності це набуває для виробничих підприємств, де результативність діяльності безпосередньо пов'язана з дисципліною, продуктивністю, якістю виконання робіт, відповідальністю працівників, стабільністю трудового колективу та іншими чинниками.

Управління персоналом охоплює широкий комплекс дій, пов'язаних із добром, адаптацією, навчанням, оцінюванням і розвитком працівників [6, 17, 24]. Проте центральне місце в цій системі посідає мотивація, оскільки саме вона визначає, наскільки працівник готовий реалізовувати свої знання, уміння та професійний досвід в інтересах підприємства. Наявність сучасного обладнання, ресурсів і технологій не забезпечує належного результату без зацікавленого, відповідального й залученого персоналу.

Саме тому дослідження сутності, змісту та ролі мотивації в системі управління персоналом є важливою передумовою для розуміння механізмів впливу на трудову поведінку працівників.

Для більш повного розуміння сутності мотивації праці доцільно розглянути еволюцію наукових підходів до її трактування. Зміна економічних умов, розвиток виробництва, ускладнення трудових відносин і зростання ролі людського капіталу поступово змінювали уявлення про те, що саме спонукає працівника до ефективної діяльності. Цю логіку розвитку мотиваційних концепцій узагальнено на рис. 1.1.

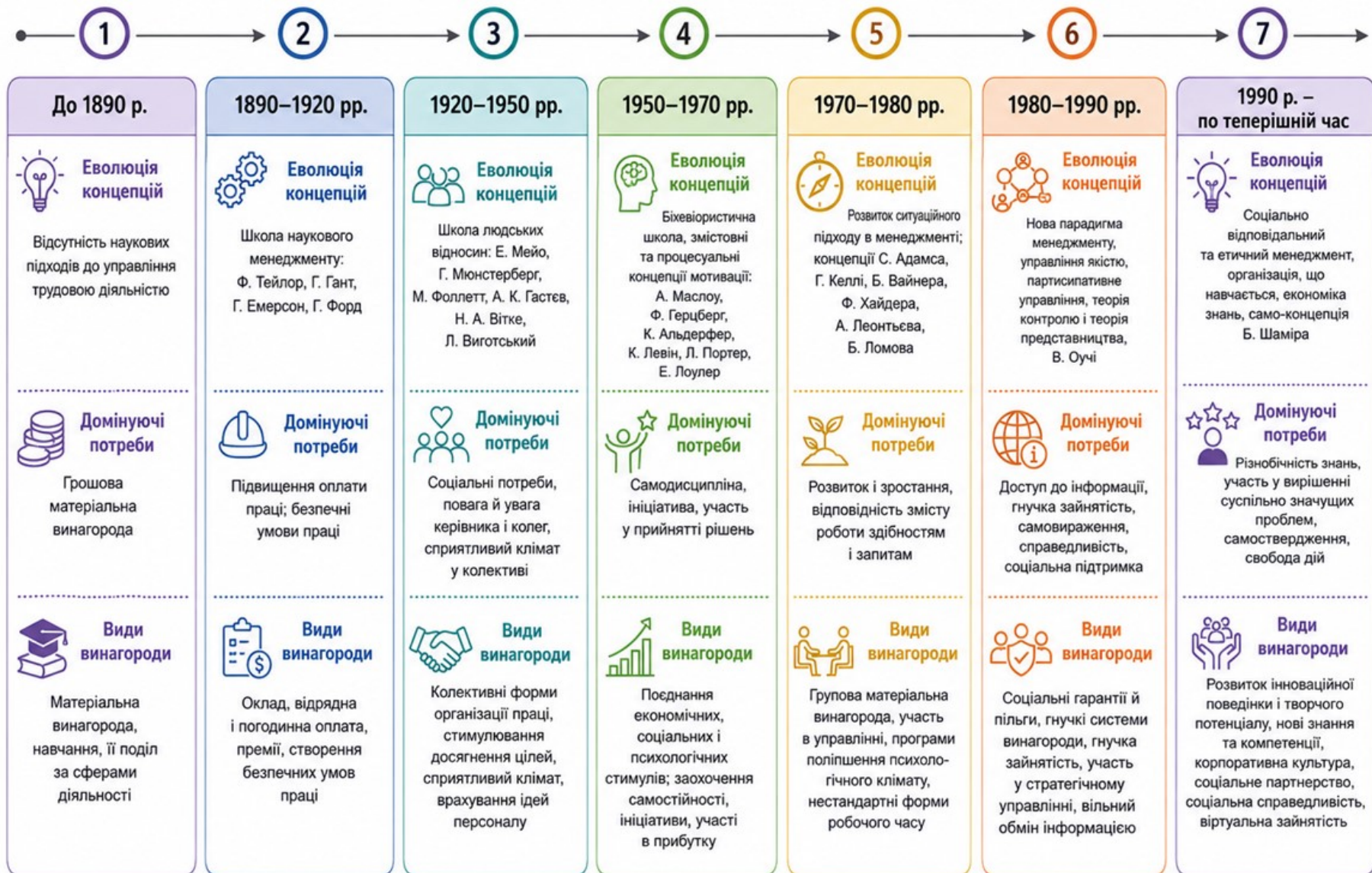


Рисунок 1.1 – Еволюція концепції мотивації праці*

*побудовано за [13, с. 239]

Рис. 1.1 відображає поступову еволюцію концепцій мотивації праці від простого матеріального заохочення до складних соціально-психологічних, управлінських та інноваційних підходів. На ранніх етапах, до кінця XIX ст., мотивація працівника фактично зводилася до грошової винагороди, а науково обґрунтовані підходи до управління трудовою поведінкою ще не були сформовані.

У період 1890–1920 рр. під впливом школи наукового менеджменту мотивація почала розглядатися через призму продуктивності праці, нормування, оплати та безпечних умов роботи. Основний акцент робився на матеріальному стимулюванні, зокрема окладі, відрядній і погодинній оплаті, преміях.

У 1920–1950 рр. відбувся перехід до школи людських відносин, що суттєво розширило розуміння мотивації, зокрема працівник почав розглядатися не лише як виконавець виробничих операцій, а як член трудового колективу, для якого важливими є повага, увага керівника, психологічний клімат і можливість бути почутим.

Подальший розвиток мотиваційних концепцій у 1950–1970 рр. пов'язаний із біхевіористичними, змістовними та процесуальними теоріями мотивації. У цей період посилюється увага до самодисципліни, ініціативи, участі працівників у прийнятті рішень, а економічні стимули починають поєднуватися із соціальними та психологічними чинниками.

У 1970–1990 рр. мотивація дедалі більше пов'язується із ситуаційним підходом, участю персоналу в управлінні, гнучкою зайнятістю, доступом до інформації, справедливістю та соціальною підтримкою. Це свідчить про зміщення акценту від прямого матеріального впливу до створення організаційного середовища, у якому працівник може розвиватися, впливати на рішення та відчувати власну значущість.

Сучасний етап розвитку мотивації, починаючи з 1990-х років, характеризується орієнтацією на економіку знань, соціально відповідальний менеджмент, корпоративну культуру, інноваційну поведінку та самореалізацію працівників. Винагорода вже не обмежується лише оплатою праці, а включає

розвиток компетентностей, свободу дій, участь у суспільно значущих процесах, соціальне партнерство та можливості гнучкої або віртуальної зайнятості.

Отже, наведений рис. 1.1 демонструє, що мотивація праці пройшла шлях від переважно матеріального стимулювання до комплексної системи впливу на працівника. У сучасних умовах ефективна мотивація має поєднувати оплату праці, соціальні гарантії, професійний розвиток, участь у прийнятті рішень, сприятливий психологічний клімат і можливість самореалізації.

Для більш детального розуміння варто розглянути сутність поняття «мотивація» (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Сутність поняття «мотивація»

Автор, джерело	Визначення
Азарова А., Мороз О., Лесько О., Романець І. [1]	«це внутрішній процес вибору людиною типу поведінки, що визначається комплексним впливом зовнішніх та внутрішніх факторів»
Богиня Д. [2]	«суб'єктивна сторона діяльності людини, яка представлена широким спектром потреб, бажань, почуттів, інтересів»
Герасименко А. [7]	«це процес стимулювання до різних видів діяльності, необхідних для досягнення певних цілей організації.»
Колот А. [14]	«це сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності, визначають поведінку, форми діяльності, надають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення особистих цілей і цілей організації»
Крамаренко В., Холод Б. (ред.) [29]	«це сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, що спонукають людину до діяльності, задають границі і форми діяльності і додають цій діяльності спрямованість, орієнтовану на досягнення визначених цілей»
Кузьмін О., Мельник О. [15]	«вид управлінської діяльності, який забезпечує процес спонукання себе та інших працівників до діяльності, що спрямована на досягнення особистих цілей і цілей організації»
Лютюк В., Гавловська Н., Рудніченко Є. [18]	«внутрішній стан працівника (особисті цілі, цінності, інтереси та джерела задоволення), що формується під впливом низки мотивів, який створює бажання з різним ступенем відповідальності та добросовісності виконувати дії та завдання на робочому місці»
Мочерний С. (ред.) [12]	«усвідомлене і цілеспрямоване спонукання працівника до праці шляхом стабільного впливу на його потреби, інтереси, цілі»
Нестерчук В. [20]	«процес спонукання людини чи групи людей на досягнення цілей організації, що включає в себе мотиви, інтереси, потреби, захоплення»
Сердюк О. [25]	«процес спонукання та стимулювання кожного працівника і колективу в цілому до результативної діяльності для досягнення особистих цілей та головної мети організації»
Хміль Ф. [30]	«стимулювання певної поведінки людини, зумовленої напруження між потребами і можливістю їх задоволення»

Аналіз наукових підходів до визначення поняття «мотивація» свідчить, що в економічній та управлінській літературі це поняття трактується неоднозначно. Одні автори акцентують увагу на внутрішньому стані людини, її потребах, інтересах і цінностях; інші – на управлінському впливі, стимулюванні та спонуканні працівника до досягнення цілей організації. Тому мотивацію доцільно розглядати як багатокомпонентне явище, яке поєднує психологічні, соціальні, економічні та управлінські аспекти. Основні підходи до трактування поняття «мотивація» представлені на рис. 1.2.

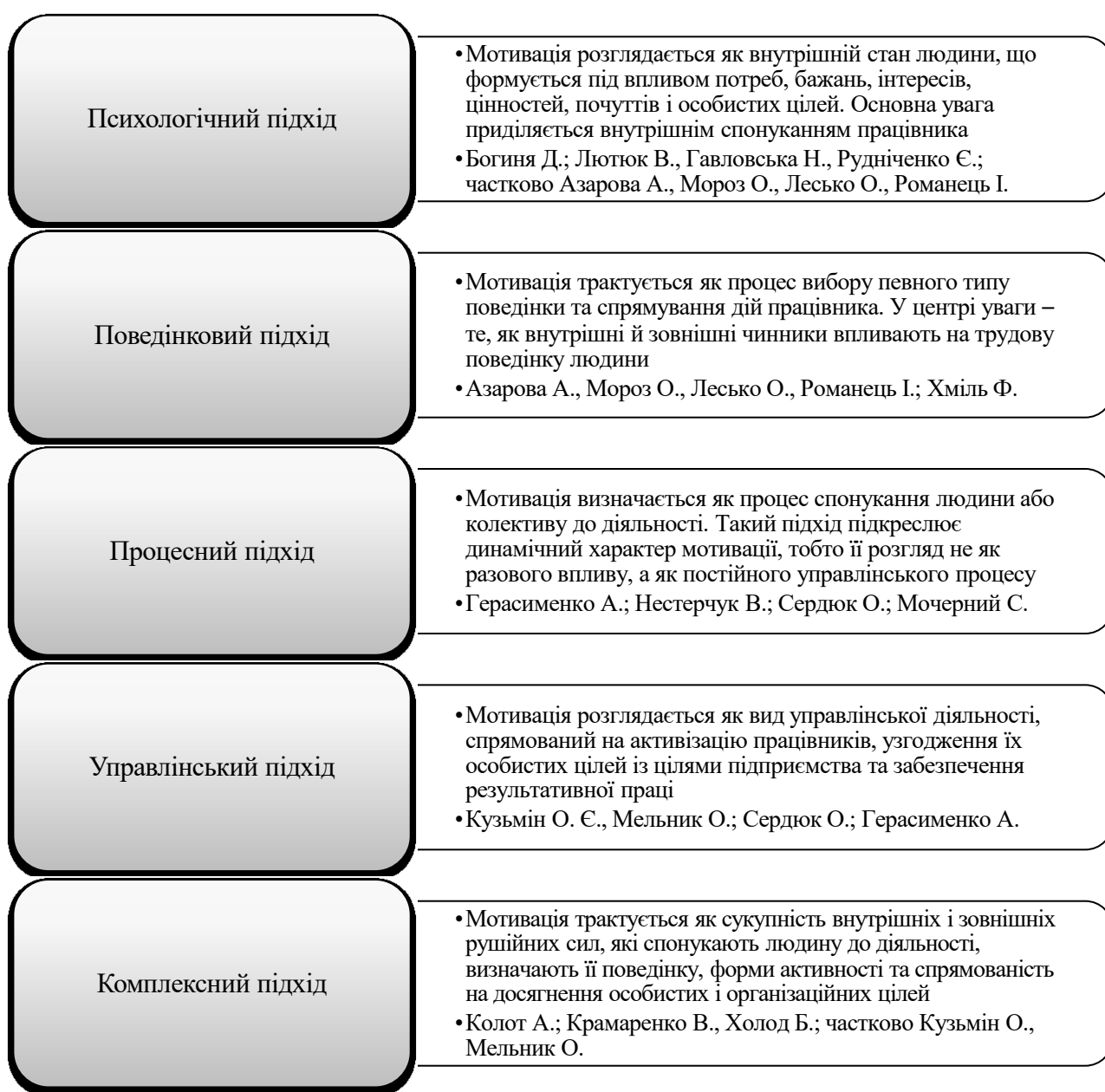


Рисунок 1.2 – Основні підходи до трактування поняття «мотивація»

Найвужчим можна вважати психологічний підхід, адже він пояснює мотивацію переважно через внутрішній світ працівника, зокрема його потреби, інтереси, бажання, цінності та очікування. Поведінковий підхід пов'язує мотивацію з вибором людиною певної лінії поведінки. Процесний підхід є ширшим, оскільки акцентує увагу на мотивації як безперервному процесі спонукання працівника або колективу до певної діяльності. Управлінський підхід розглядає мотивацію як одну з важливих функцій управління персоналом підприємства. Найбільш повним є комплексний підхід, оскільки він поєднує внутрішні спонукання працівника та зовнішні управлінські впливи.

1.2 Матеріальні й нематеріальні мотиваційні чинники в системі управління персоналом підприємства

У системі управління персоналом підприємства мотиваційні чинники відіграють роль практичних важелів впливу на трудову поведінку працівників. Саме через них керівництво формує зацікавленість персоналу у виконанні виробничих завдань, дотриманні трудової дисципліни, підвищенні продуктивності праці, поліпшенні якості продукції та досягненні стратегічних цілей підприємства.

У науковій та практичній площині мотиваційні чинники найчастіше поділяють на дві великі групи: матеріальні та нематеріальні. Матеріальні чинники пов'язані з грошовою та майновою винагородою працівника, тоді як нематеріальні спрямовані на задоволення соціальних, професійних, психологічних і статусних потреб. Такий поділ є важливим, оскільки ефективна система мотивації персоналу має поєднувати фінансові стимули з організаційними, соціальними та морально-психологічними засобами впливу.

З огляду на це подальший розгляд доцільно спрямувати на деталізацію основних матеріальних і нематеріальних мотиваційних чинників, визначення їх

змісту, особливостей застосування та ролі у підвищенні результативності праці персоналу підприємства. Матеріальні мотиваційні чинники в системі управління персоналом підприємства представлено на рис. 1.3.



Рисунок 1.3 – Матеріальні мотиваційні чинники в системі управління персоналом підприємства*

*сформовано за [1, 3, 8, 11, 14, 16, 21, 22, 28]

В загальному матеріальна мотивація (рис. 1.3) розглядається як сукупність

грошових і майнових винагород, що спрямовані на задоволення економічних потреб працівників та посилення їх зацікавленості у результатах праці. Окрім того, на рисунку наведено основні групи матеріальних мотивів, зокрема [1, 3, 8, 11, 14, 16, 21, 22, 28]:

– основна оплата праці – включає тарифну ставку, посадовий оклад, відрядну та погодинну оплату, тобто вона є базовим елементом матеріального стимулювання, оскільки забезпечує працівникові гарантований дохід за виконану роботу;

– додаткова оплата праці – включає премії, надбавки, доплати, бонуси, оплату понаднормових робіт та оплату праці у вихідні та святкові дні, отже такі виплати дозволяють враховувати складність, інтенсивність, умови та особливості виконання роботи працівника;

– стимулюючі виплати за результати праці – включає преміювання за виконання планів, бонуси за ефективність, винагорода за якість продукції, робіт чи послуг, а також участь у прибутку. Саме ця група найбільш тісно пов'язує винагороду працівника з кінцевими результатами діяльності підприємства;

– соціальні виплати та пільги – включає оплату відпусток, лікарняних, медичне страхування, страхування життя й нещасних випадків, а також інші пільгові умови для працівників, що посилюють соціальну захищеність персоналу та формують відчуття стабільності;

– матеріальні пільги та компенсації – включає компенсацію проїзду, харчування, відшкодування вартості мобільного зв'язку, оренди житла та забезпечення спецодягом;

– довгострокові матеріальні стимули – включають участь у капіталі підприємства, програми накопичувального пенсійного забезпечення та довгострокові бонусні програми, і спрямовані на формування довготривалої зацікавленості працівників у стабільній роботі та розвитку підприємства.

Рис. 1.3 демонструє, що матеріальна мотивація не обмежується лише заробітною платою, і вона включає комплекс виплат, доплат, премій, компенсацій, соціальних гарантій і довгострокових стимулів, які разом сприяють

підвищенню продуктивності праці, посиленню лояльності персоналу та досягненню цілей підприємства.

Нематеріальні мотиваційні чинники в системі управління персоналом підприємства наведені на рис. 1.4.



Рисунок 1.4 – Нематеріальні мотиваційні чинники в системі управління персоналом підприємства*

*сформовано за [1, 3, 8, 11, 14, 16, 21, 22, 28]

На рис. 1.4 представлено основні групи нематеріальних мотиваційних чинників у системі управління персоналом підприємства, як на відміну від матеріальної мотивації не пов'язані безпосередньо з грошовими виплатами, а спрямовані на задоволення соціальних, професійних, психологічних і статусних потреб працівників. До основних груп нематеріальних мотивів (рис. 1.4) належать наступні [1, 3, 8, 11, 14, 16, 21, 22, 28]:

- визнання та повага – похвалу, подяку, публічне визнання досягнень, позитивну оцінку результатів праці та підтримку з боку керівника, зокрема такі чинники формують у працівника відчуття значущості його внеску в діяльність підприємства;

- кар'єрне зростання – охоплює можливість посадового просування, розширення відповідальності, участь у кадровому резерві та перспективи професійної реалізації, зокрема такі чинники важливі для працівників, які орієнтовані на довгострокову роботу та професійне самоствердження;

- професійний розвиток – включає навчання, підвищення кваліфікації, участь у тренінгах і семінарах, розвиток компетентностей, наставництво та обмін досвідом, і сприяє зростанню професійного рівня персоналу й підвищенню якості виконання трудових завдань;

- соціально-психологічний клімат – мається на увазі сприятлива атмосфера в колективі, партнерські відносини, взаємоповага, довіра та командна підтримка, ця група чинників є важливою не лише для працівника, а й для підприємства, оскільки позитивний клімат знижує конфліктність, зміцнює згуртованість колективу та підвищує залученість працівників;

- участь в управлінні – ередбачає залучення працівників до ухвалення рішень, врахування їхніх пропозицій, відкриті комунікації та поінформованість про цілі підприємства. Використання таких чинників посилює відповідальність персоналу й формує відчуття причетності до результатів діяльності організації;

- організаційний комфорт і баланс – включає гнучкість організації праці, безпечні та зручні умови роботи, баланс між працею й особистим життям, відчуття стабільності та справедливості. Ці чинники впливають на загальну

задоволеність працівників умовами праці.

Отже, матеріальні й нематеріальні мотиваційні чинники є взаємопов'язаними елементами системи управління персоналом підприємства. Матеріальні чинники забезпечують економічну зацікавленість працівників через оплату праці, премії, доплати, компенсації та соціальні виплати, тоді як нематеріальні спрямовані на задоволення професійних, соціальних, психологічних і статусних потреб, а ефективна мотиваційна система має поєднувати обидві групи чинників.

1.3 Сучасні інструменти та методи управління мотивацією персоналу

У сучасних умовах управління персоналом підприємства мотивація працівників уже не може ґрунтуватися лише на традиційних формах оплати праці чи сформованій системі преміювання. Зростання конкуренції на ринку праці, міграційні процеси, дефіцит кваліфікованих кадрів, зміна очікувань працівників, цифровізація бізнес-процесів і потреба в підвищенні продуктивності зумовлюють необхідність використання більш гнучких та комплексних інструментів мотиваційного впливу.

Сучасна система мотивації персоналу має поєднувати матеріальні, нематеріальні, організаційні, соціальні та психологічні засоби стимулювання. Її завдання полягає не лише у винагородженні працівника за виконану роботу, а й у формуванні його залученості, відповідальності, лояльності до підприємства та готовності до професійного розвитку. Тому мотивація повинна розглядатися як постійний управлінський процес, пов'язаний із цілями підприємства, результатами праці та потребами персоналу.

В наукових публікаціях виокремлюють різні інструменти та методи управління мотивацією персоналу, зокрема Бондар Т. та Краснонос А. виділяють такі: «грошові стимули, розширення повноважень працівників,

нематеріальні стимули, збільшення заробітної плати, покращення професійних навичок і підвищення посади, окрім того у статті згадуються одноразові грошові винагороди, подарунки, медалі, знаки відзнаки, почесні звання, внутрішнє навчання, індивідуальні програми розвитку, додаткова освіта за рахунок роботодавця, комфортне робоче середовище, пільгове медичне обслуговування, визнання у корпоративних публікаціях, вільний час для творчої чи наукової активності, безкоштовне або пільгове харчування» [4].

У статті Рудніченко Є., Гавловської Н., Лутюка В., Чайнської А. виокремлено технології мотивації персоналу, до яких належать: «грейдинг, «золотий парашут», кар'єрограма, MBO / MVO (управління за цілями), Comp&Ben – компенсації та пільги, KPI, Pay for Performance (оплата за результат), а у ширшій системі HR-технологій згадуються технології навчання і розвитку, зокрема: кейс-стаді, коучинг, тренінги, самонавчання, E-learning та технології оцінки: 360 градусів, RACI-матриця, performance review тощо» [23].

У статті Добровольської Е. акцентовано увагу на комплексній мотиваційній системі, що поєднує такі інструменти, як: «фінансові (прозору систему оплати праці, преміювання, бонусні виплати, матеріальну допомогу працівникам та членам їхніх сімей), соціальні (розвиток корпоративної культури, соціальну підтримку персоналу, гнучкі формати зайнятості, створення комфортних умов праці, організацію спортивних і командних заходів) та психологічні (підтримку психічного благополуччя, психологічне консультування, систему зворотного зв'язку, організаційне визнання, проєкти подяки, оцінювання задоволеності, залученості та лояльності працівників)» [9].

Дячков Д., Потапюк І., Капко В., Тронеvський В. у статті серед інструментів згадуються «розроблення мотиваційної моделі, визначення мотиваційних ресурсів, оцінювання результатів праці, винагородження за результати, регулярне коригування мотиваційної моделі, використання чітких цілей як мотиваційного інструменту, конструктивна критика замість страху та маніпуляції, а також поєднання психологічних, трудових, правових, соціальних, економічних і організаційних аспектів мотивації» [10].

У статті Назаренко С. та Малиновського А. розглянуто інноваційні методи мотивації, зокрема: «гейміфікацію як спосіб створення більш залучаючого робочого середовища, а також електронні системи подяк і визнання працівників, які підтримують корпоративну культуру та позитивний клімат у колективі» [19].

Автори Черевань І., Коваленко Ю. та Голець С. акцентують увагу на мотиваційних інструментах, актуальних в умовах війни, і до них відносять: «безпеку працівників на робочих місцях, дистанційну роботу, соціально-психологічну підтримку, моральну підтримку, тренінги з психології, доступ до професійних консультантів, бонуси й премії, безкоштовне навчання, корпоративні заходи, знижки для співробітників, регулярний перегляд заробітної плати, офіс із генератором, підтримка працівників у ЗСУ, психологічні клуби, додаткові премії за роботу в складних умовах, Emergency Leave, Military Leave, Defense Leave, релокаційний бонус, гарячі лінії психологічної консультації» [31].

Узагальнену класифікацію сучасних інструментів та методів управління мотивацією персоналу наведено у табл. 1.2.

Таблиця 1.2 – Узагальнена класифікація сучасних інструментів та методів управління мотивацією персоналу [3–5, 9, 10, 23, 19, 31]

Група	Інструменти та методи
1	2
Фінансові інструменти	Заробітна плата; премії; бонуси; одноразові грошові винагороди; доплати за складні умови; регулярний перегляд оплати праці; матеріальна допомога; релокаційний бонус; компенсаційні виплати; Pay for Performance (оплата за результативність)
Інструменти результативності	КРІ (ключові показники ефективності); МВО (управління за цілями); оцінювання результатів праці; performance review; винагорода за досягнення цілей; оплата за результат
Компенсації та пільги	Comp&Ben (компенсації та пільги); соціальний пакет; пільгове харчування; медичне обслуговування; страхування; знижки для співробітників; підтримка працівників і членів їхніх сімей
Кар'єрні інструменти	Кар'єрограма; підвищення посади; кадровий резерв; розширення повноважень; індивідуальні програми розвитку
Навчання і розвиток	Внутрішнє навчання; тренінги; коучинг; E-learning (електронне навчання); онлайн-портали навчання; самонавчання; навчання soft skills («м'які навички»); оплачувані курси

Кінець таблиці 1.2

1	2
Нематеріальне визнання	Подяки; публічне визнання; знаки відзнаки; медалі; почесні звання; електронні системи подяк; корпоративні проекти визнання
Організаційні інструменти	Гнучкий графік; дистанційна робота; гібридна зайнятість; комфортне робоче середовище; відкриті комунікації; зворотний зв'язок
Соціально-психологічні інструменти	Психологічне консультування; програми підтримки ментального здоров'я; психологічні клуби; командні заходи; корпоративна культура; сприятливий клімат
Інноваційні та цифрові інструменти	Цифрові HR-технології; HR-аналітика; гейміфікація; електронні системи визнання; онлайн-опитування залученості й лояльності; автоматизація HR-процесів
Антикризові інструменти в умовах війни	Алгоритми дій під час тривоги; офіс із генератором; облаштування зон безпеки; Emergency Leave (екстрена відпустка); Military Leave (військова відпустка); Defense Leave (оборонна відпустка); підтримка працівників у ЗСУ; волонтерські програми

Отже, сучасні інструменти та методи управління мотивацією персоналу мають комплексний характер і не обмежуються лише матеріальним стимулюванням. Вони охоплюють фінансові, організаційні, соціально-психологічні, кар'єрні, навчальні, цифрові та антикризові напрями впливу на працівників. Найбільш прикладне значення для підприємств мають інструменти, які безпосередньо пов'язують винагороду з результатами праці: KPI, MBO, performance review, Pay for Performance, преміювання та бонусні програми. Вони дають змогу зробити систему мотивації більш прозорою, вимірюваною та орієнтованою на досягнення конкретних цілей.

Водночас у сучасних умовах зростає роль нематеріальних і соціально-психологічних методів мотивації. Визнання досягнень, професійний розвиток, зворотний зв'язок, корпоративна культура, підтримка ментального здоров'я та комфортне робоче середовище сприяють підвищенню залученості персоналу й зниженню плинності кадрів.

Особливої актуальності для українських підприємств набувають антикризові інструменти мотивації, пов'язані з безпекою працівників, підтримкою в умовах воєнного стану, гнучкими форматами зайнятості та

соціальною допомогою. Тому ефективна система мотивації персоналу має поєднувати традиційні матеріальні стимули з сучасними цифровими, психологічними, організаційними та соціальними інструментами.

Загалом наведена класифікація показує, що сучасне управління мотивацією персоналу потребує поєднання різних інструментів впливу на працівників: від заробітної плати, премій і бонусів до навчання, кар'єрного розвитку, визнання, психологічної підтримки та цифрових HR-рішень. Такий підхід дає змогу враховувати не лише матеріальні інтереси персоналу, а й потреби у професійному зростанні, безпеці, стабільності, справедливості та залученості до цілей підприємства. Саме комплексне використання цих методів дозволяє підвищити продуктивність праці, зменшити плинність кадрів і сформувати більш стійку систему управління персоналом.

2 АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ, КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТА МОТИВАЦІЙНИХ ЧИННИКІВ ТДВ «ХМЕЛЬНИЦЬКЗАЛІЗОБЕТОН», М. ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ

2.1 Характеристика діяльності та аналіз основних техніко-економічних показників ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

ТДВ «Хмельницькзалізобетон» – це промислове підприємство будівельної галузі, розташоване у м. Хмельницький за адресою: вул. Чорновола, 31. Основна діяльність товариства пов'язана з виробництвом залізобетонних і бетонних виробів, товарних бетонів, розчинів, а також столярної продукції [26]. Товариство має тривалу історію розвитку: товариство було засноване у 1956 р., а продукція – використовувалася при будівництві житлових будинків, підприємств, вокзалів, ринків, дитячих садків, шкіл, інститутів, кінотеатрів, об'єктів агропромислового та енергетичного призначення. Основними напрямками діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» є [26]:

- виробництво залізобетонних виробів – плит перекриття, паль, фундаментних блоків, сходинок систем, перемичок, прогонів, плит опорних, виробів для інженерних мереж, елементів огорожі тощо;

- виробництво бетонів та розчинів – зокрема бетонів різних класів міцності для будівельних потреб;

- виготовлення столярних виробів і продукції з деревини – дошки підлоги, сходинок, поручнів, підсходинок, дверних блоків, блок-хаусу, обрізного бруса тощо;

- металообробка та супутні виробничі послуги, що доповнюють основну виробничу діяльність підприємства.

Виробнича база товариства включає три сучасні цехи, оснащені обладнанням провідних світових компаній, зокрема ELEMATIC, WEILER, S.G.M., BHS, ТЕКА, WAINIG, GOMA, HICAS, LE.KO. Це дає змогу підприємству виготовляти широкий спектр залізобетонних, бетонних та столярних виробів і

підтримувати належний рівень якості продукції [26]. Клієнтська база ТДВ «Хмельницькзалізобетон» охоплює великі будівельні, дорожні, девелоперські, торговельні та промислові компанії. Серед клієнтів на сайті зазначені AUTOSTRADA, AVILA, КРЕАТОР БУД, ЕПЦЕНТР, KERNEL, ПІЕЛ, URD, БУД АЛЬЯНС. Це свідчить про орієнтацію підприємства не лише на локальний ринок Хмельницької області, а й на ширший український будівельний ринок [26].

Етапи технологічного розвитку ТДВ «Хмельницькзалізобетон» зображено на рис. 2.1.



Рисунок 2.1 – Етапи технологічного розвитку ТДВ «Хмельницькзалізобетон»*

*сформовано за [26]

Важливим етапом технологічного розвитку ТДВ «Хмельницькзалізобетон» стало впровадження у 2008 р. екструдерної технології фінської компанії Elematic для виготовлення попередньо напружених плит перекриття. У 2013 р. – впроваджено лінію німецької фірми Weiler для виробництва попередньо напружених залізобетонних паль і перемичок. У 2017 р. – укладено контракт з

австрійською компанією DELTABLOC на виготовлення дорожніх обмежувачів, а у 2021 р. – введено в експлуатацію новий виробничий корпус для виробництва дорожніх елементів.

Організаційна структура ТДВ «Хмельницькзалізобетон» представлена на рис. 2.2.

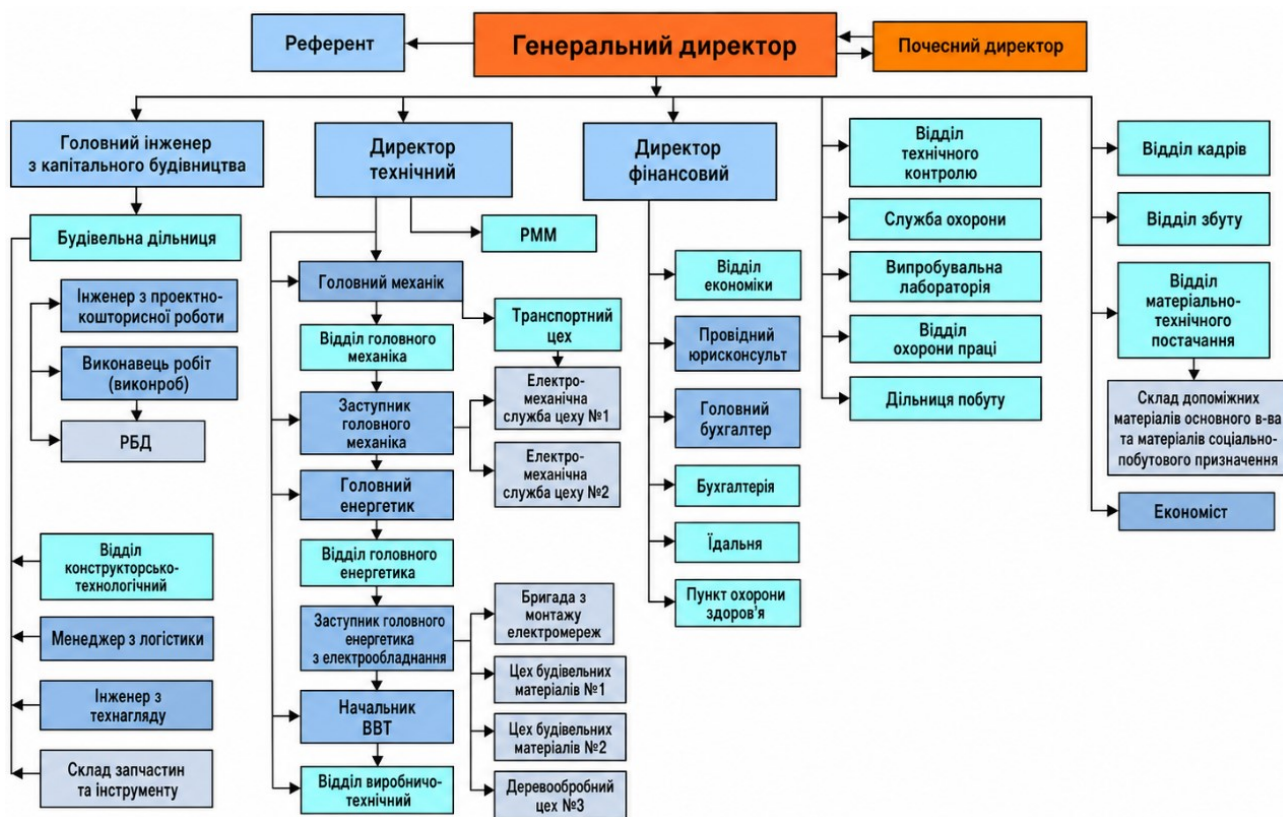


Рисунок 2.2 – Організаційна структура ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Організаційна побудова ТДВ «Хмельницькзалізобетон» має чітко виражений виробничо-функціональний характер. У центрі управлінської системи перебуває генеральний директор, який координує роботу основних напрямів діяльності товариства: технічного, фінансового, кадрового, збутового, виробничого та господарського.

Структура товариства не обмежується лише адміністративними підрозділами, а охоплює широкий комплекс виробничих, інженерних і допоміжних ланок. Важливе місце займають технічний директор, головний механік, головний енергетик, виробничо-технічний відділ, транспортний цех,

ремонтно-механічні та електромеханічні служби. Це свідчить про значну роль технічного забезпечення у щоденній роботі товариства.

Окремий блок формують фінансово-економічні служби, зокрема фінансовий директор, бухгалтерія, відділ економіки та юрисконсульт. Вони забезпечують облік, планування, правовий супровід і контроль економічних процесів. Поряд із цим функціонують відділ кадрів, відділ збуту, служба охорони, лабораторія, відділ технічного контролю та підрозділ матеріально-технічного постачання.

Для більш детального аналізу діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» проаналізуємо основні техніко-економічні показники (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Основні техніко-економічні показники ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2023–2025 рр.

№ п/п	Показник	Од. виміру	Рік			Темпи зміни, %	
			2023	2024	2025	2024/2023	2025 / 2024
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Чистий дохід від реалізації продукції, робіт та послуг	тис. грн	849716,0	1146513,0	1239419,0	134,9	108,1
2	Собівартість реалізованої продукції, робіт та послуг	тис. грн	702409,0	903867,0	995619,0	128,7	110,2
3	Вартість основних фондів (залишкова вартість)	тис. грн	171960,0	174264,0	204577,0	101,3	117,4
4	Оборотні активи на кінець звітнього періоду	тис. грн	408063,00	495552,00	566681,00	121,44	114,35
5	Середньорічна вартість капіталу	тис. грн	615864,00	725556,00	803507,00	117,81	110,74
6	Середньооблікова чисельність працівників	осіб	399	443	518	111,0	116,9
7	Загальний фонд оплати праці	тис. грн	120393,0	169841	189331,0	141,1	111,5
8	Середньорічна продуктивність праці працівників	тис. грн / особу	2129,6	2588,1	2392,7	121,5	92,45
9	Середньомісячна заробітна плата працівників	грн / особу	25144,7	31949,0	30458,7	127,1	95,3

Кінець таблиці 2.1

1	2	3	4	5	6	7	8
10	Фондовіддача	грн	4,9	6,6	6,1	133,1	92,09
11	Фондомісткість	грн	0,2	0,15	0,17	75,1	108,6
12	Витрати на 1 грн. реалізованої продукції, робіт та послуг	грн	0,83	0,79	0,80	95,4	101,9
13	Чистий прибуток (збиток)	тис. грн	38102,0	96544,0	72669,0	253,4	75,27
14	Рентабельність доходу	%	4,5	8,4	5,9	–	–

*сформовано за даними звітності товариства [27]

Чистий дохід від реалізації продукції, робіт та послуг ТДВ «Хмельницькзалізобетон» зріс із 849716,0 тис. грн у 2023 р. до 1239419,0 тис. грн у 2025 р. Найбільш помітне зростання відбулося у 2024 р., коли обсяг реалізації збільшився на 34,9%. У 2025 р. позитивна динаміка збереглася, однак темп приросту сповільнився до 8,1%.

Собівартість реалізованої продукції також зростала: у 2024 р. вона збільшилася на 28,7%, а у 2025 р. – ще на 10,2%. Порівняно з динамікою доходу це свідчить, що у 2024 р. товариству вдалося наростити реалізацію швидше, ніж витрати, що позитивно вплинуло на ефективність діяльності. Проте у 2025 р. собівартість зростала швидше за чистий дохід, що дещо погіршило фінансовий результат і рентабельність. Витрати на 1 грн реалізованої продукції у 2024 р. знизилися з 0,83 грн до 0,79 грн, що є позитивним явищем і свідчить про покращення витратної ефективності, а у 2025 р. цей показник дещо зріс до 0,80 грн.

Вартість основних фондів упродовж аналізованого періоду збільшилася зі 171960,0 тис. грн до 204577,0 тис. грн. Особливо відчутне оновлення або нарощення виробничої бази простежується у 2025 р., коли показник зріс на 17,4%. Одночасно збільшувалися оборотні активи: з 408063,0 тис. грн у 2023 р. до 566681,0 тис. грн у 2025 р.

Позитивною є динаміка чисельності персоналу, зокрема середньооблікова кількість працівників зросла з 399 осіб у 2023 р. до 518 осіб у 2025 р., а найвищий приріст персоналу спостерігався у 2025 р. – на 16,9%.

Фонд оплати праці за аналізований період також збільшився із 120393,0 тис. грн у 2023 р. до 189331,0 тис. грн у 2025 р. У 2024 р. його приріст становив 41,1%, що перевищувало темпи зростання чисельності працівників. Це позитивно позначилося на середньомісячній заробітній платі, яка зросла з 25144,7 грн до 31949,0 грн. Однак у 2025 р. середньомісячна заробітна плата зменшилася до 30458,7 грн, або на 4,7%, що може негативно впливати на мотивацію персоналу.

Середньорічна продуктивність праці у 2024 р. зросла на 21,5% і становила 2588,1 тис. грн на одного працівника. Проте у 2025 р. вона знизилася до 2392,7 тис. грн, тобто на 7,55%. Це означає, що приріст чисельності персоналу у 2025 р. випереджав приріст обсягів реалізації.

Показники використання основних фондів також мають неоднозначну динаміку. Фондовіддача у 2024 р. зросла з 4,9 грн до 6,6 грн, що свідчить про ефективніше використання виробничих потужностей. Однак у 2025 р. вона знизилася до 6,1 грн. Водночас фондомісткість у 2024 р. зменшилася до 0,15 грн, але у 2025 р. зросла до 0,17 грн.

Чистий прибуток ТДВ «Хмельницькзалізобетон» у 2024 р. суттєво зріс і становив 96544,0 тис. грн проти 38102,0 тис. грн у 2023 р. Це забезпечило зростання рентабельності доходу з 4,5% до 8,4%. Проте у 2025 р. чистий прибуток зменшився до 72669,0 тис. грн, а рентабельність доходу – до 5,9%. Отже, попри зростання обсягів реалізації, прибутковість товариства у 2025 р. знизилася.

Загалом ТДВ «Хмельницькзалізобетон» у 2023–2025 рр. демонструвало зростання обсягів діяльності, розширення ресурсної бази та збільшення чисельності персоналу. Найбільш результативним був 2024 р, у 2025 р. товариство зберегло позитивну динаміку реалізації, однак зіткнулося з уповільненням ефективності: знизилася продуктивність праці, середньомісячна заробітна плата, фондовіддача та чистий прибуток. У контексті теми мотиваційних чинників це свідчить про необхідність удосконалення системи управління персоналом, посилення зв'язку між оплатою праці, результативністю працівників і кінцевими фінансовими результатами товариства.

2.2 Дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища ТДВ «Хмельницькзалізобетон» є необхідним етапом оцінювання поточного стану товариства та визначення чинників, які впливають на його розвиток, конкурентоспроможність і результативність управління персоналом. Для промислового підприємства будівельної галузі середовище функціонування має особливе значення, оскільки його діяльність залежить не лише від внутрішніх виробничих можливостей, а й від стану будівельного ринку, попиту на залізобетонні вироби, вартості матеріальних ресурсів, кадрової ситуації, логістики та загальної економічної нестабільності. Дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища ТДВ «Хмельницькзалізобетон» буде реалізовано фіз. використанням SWOT-аналізу.

Для визначення сильних і слабких сторін ТДВ «Хмельницькзалізобетон» доцільно використати метод експертного оцінювання. Оцінювання проведено за п'ятибальною шкалою, де 1 бал означає низький рівень прояву ознаки, 5 балів – дуже високий рівень. До експертної групи умовно залучено 5 фахівців: експерта з виробництва, експерта з фінансів, експерта з управління персоналом, експерта зі збуту та експерта з організаційного розвитку. Сильні сторони ТДВ «Хмельницькзалізобетон» наведено у табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Сильні сторони ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

№	Сильна сторона	Експерти					Середній бал
		E1	E2	E3	E4	E5	
1	2	3	4	5	6	7	8
S1	Тривалий досвід роботи на ринку будівельних матеріалів	5	5	5	5	5	5,0
S2	Широкий асортимент продукції: залізобетонні вироби, бетони, розчини, вироби з деревини, металообробка	5	5	4	5	5	4,8

Кінець таблиці 2.2

1	2	3	4	5	6	7	8
S3	Наявність сучасної виробничої бази та спеціалізованого обладнання	5	5	4	4	5	4,6
S4	Система контролю якості, акредитована лабораторія та сертифікована продукція	5	4	4	5	5	4,6
S5	Стабільне зростання чистого доходу у 2023–2025 рр.	4	5	4	5	4	4,4
S6	Потужна клієнтська база та співпраця з відомими будівельними, торговельними й промисловими компаніями	4	4	4	5	5	4,4
S7	Наявність складської програми та постійної наявності серійної продукції	4	4	4	5	4	4,2
S8	Зростання вартості активів і власного капіталу підприємства	4	5	4	4	4	4,2
S9	Розширення кадрового складу у 2025 р.	4	4	4	3	4	3,8
S10	Наявність преміальних і додаткових виплат у структурі фонду оплати праці	3	4	4	3	4	3,6

За результатами експертного оцінювання найсильнішими позиціями ТДВ «Хмельницькзалізобетон» є досвід роботи на ринку, широкий асортимент продукції, сучасна виробнича база та система контролю якості. Ці чинники формують виробничу стійкість підприємства і підтримують його конкурентні позиції у будівельній галузі. Водночас кадровий потенціал також можна віднести до сильних сторін, оскільки чисельність персоналу зростає, однак ця перевага потребує підкріплення ефективнішою мотиваційною політикою.

Далі проведемо аналіз слабких сторін ТДВ «Хмельницькзалізобетон», які згруповано у табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Слабкі сторони ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

№	Сильна сторона	Експерти					Середній бал
		E1	E2	E3	E4	E5	
1	2	3	4	5	6	7	8
W1	Зниження чистого прибутку у 2025 р. порівняно з 2024 р.	5	5	4	4	5	4,6
W2	Погіршення рентабельності доходу у 2025 р.	5	5	4	4	4	4,4
W3	Зростання собівартості швидшими темпами, ніж доходу у 2025 р.	4	5	4	4	5	4,4
W4	Зменшення продуктивності праці у 2025 р.	4	5	5	4	4	4,4

Кінець таблиці 2.3

1	2	3	4	5	6	7	8
W5	Висока матеріаломісткість виробництва	5	4	4	4	4	4,2
W6	Посилення витратного навантаження, зокрема адміністративних і збутових витрат	4	5	4	4	4	4,2
W7	Значна плінність кадрів у 2025 р.	3	4	5	4	4	4,0
W8	Зниження середньомісячної заробітної плати у 2025 р. порівняно з 2024 р.	3	4	5	3	4	3,8
W9	Зростання дебіторської заборгованості за виданими авансами	3	5	3	4	4	3,8
W10	Недостатньо виражене позиціонування HR-політики та мотиваційних переваг на сайті підприємства	3	3	5	3	4	3,6

Найвагомішими слабкими сторонами ТДВ «Хмельницькзалізобетон» є зниження чистого прибутку, погіршення рентабельності, зростання собівартості та скорочення продуктивності праці у 2025 р. Це означає, що товариство нарощує обсяги діяльності, однак не повною мірою трансформує це зростання у підвищення ефективності. Для теми мотиваційних чинників особливо важливими є такі проблеми, як плінність кадрів, зниження продуктивності праці та послаблення зв'язку між результатами діяльності підприємства і матеріальним стимулюванням працівників.

Далі проведемо аналіз можливостей та загроз зовнішнього середовища, зокрема узагальнений перелік можливостей для ТДВ «Хмельницькзалізобетон» наведено у табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – Можливості сформовані у зовнішньому середовищі для ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

№	Сильна сторона	Експерти					Середній бал
		E1	E2	E3	E4	E5	
1	2	3	4	5	6	7	8
O1	Зростання потреби у відбудові житлової, соціальної, промислової та транспортної інфраструктури України	5	5	4	5	5	4,8
O2	Розширення попиту на бетонні та залізобетонні вироби для реконструкції зруйнованих об'єктів	5	5	4	4	5	4,6

Кінець таблиці 2.4

1	2	3	4	5	6	7	8
O3	Активізація державних і міжнародних програм фінансування відновлення України	5	4	4	4	5	4,4
O4	Розвиток дорожнього, мостового та інженерного будівництва в межах відновлювальних проєктів	5	4	4	4	5	4,4
O5	Зростання ролі локальних виробників будівельних матеріалів через потребу у швидких поставках	4	4	4	5	4	4,2
O6	Можливість участі у проєктах через цифрові платформи, тендери та систему публічних закупівель	4	4	3	4	5	4,0
O7	Поступове пожвавлення будівельного ринку у відносно безпечніших регіонах України	4	4	3	4	4	3,8
O8	Зростання попиту на енергоефективні, стандартизовані та сертифіковані будівельні рішення	4	4	3	3	4	3,6
O9	Можливість залучення працівників із регіонів із нижчою діловою активністю або з переміщених осіб	3	3	4	3	4	3,4
O10	Розширення співпраці з великими девелоперами, дорожніми компаніями та підрядниками відбудови	4	4	3	4	5	4,0

Найбільш вагомими можливостями для ТДВ «Хмельницькзалізобетон» є масштабна потреба у відновленні України, зростання попиту на бетонні та залізобетонні вироби, а також участь у державних і міжнародних програмах реконструкції. За оцінками Світового банку, потреби України у відновленні та реконструкції оцінюються у сотні мільярдів доларів на найближче десятиліття, що формує довгостроковий попит на будівельні матеріали, конструкції та інфраструктурні рішення.

Для ТДВ «Хмельницькзалізобетон» особливо важливим є те, що відбудова потребуватиме не лише житлового будівництва, а й відновлення доріг, мостів, промислових об'єктів, енергетичної, соціальної та комунальної інфраструктури. Це створює сприятливі передумови для виробників залізобетонних конструкцій, бетонів, розчинів і дорожніх елементів.

Далі проаналізуємо загрози зовнішнього середовища (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Загрози сформовані у зовнішньому середовищі для ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

№	Сильна сторона	Експерти					Середній бал
		E1	E2	E3	E4	E5	
T1	Продовження воєнних дій та ризик ракетно-дронових атак по інфраструктурі й промислових об'єктах	5	5	5	5	5	5,0
T2	Перебої з електропостачанням через атаки на енергетичну інфраструктуру	5	5	4	5	5	4,8
T3	Зростання цін на енергоносії, паливе, цемент, метал, комплектуючі та інші виробничі ресурси	5	5	4	5	5	4,8
T4	Дефіцит кваліфікованих робітничих кадрів у будівельній і промисловій сферах	4	4	5	4	5	4,4
T5	Мобілізаційні обмеження та ризик втрати частини працездатного персоналу	4	4	5	4	5	4,4
T6	Інфляційний тиск і подорожчання будівельно-монтажних робіт	4	5	4	4	5	4,4
T7	Ускладнення логістики та подорожчання перевезень у межах України	4	4	3	5	4	4,0
T8	Нестабільність приватного інвестиційного попиту на нове будівництво	4	5	3	3	4	3,8
T9	Затримки бюджетного та донорського фінансування проєктів відбудови	4	5	3	4	4	4,0
T10	Посилення конкуренції між виробниками будівельних матеріалів за великі замовлення	4	4	3	3	4	3,6

Найбільш критичними загрозами для ТДВ «Хмельницькзалізобетон» є продовження війни, енергетична нестабільність, подорожчання ресурсів і дефіцит кадрів. Для виробника залізобетонних виробів ці чинники мають прямий вплив, оскільки виробництво є матеріало-, енерго- та транспортмістким. Окрему загрозу становить кадрова ситуація в країні. Будівельний ринок уже відчуває нестачу робітничих професій, а заробітні плати окремих будівельних спеціальностей у 2025 р. суттєво зросли, що посилює конкуренцію за кваліфікованих працівників. Водночас інфляційний тиск залишається важливим зовнішнім ризиком.

На підставі проведеного аналізу сформуємо SWOT-матрицю для ТДВ «Хмельницькзалізобетон» (рис. 2.3).

Зовнішнє середовище	Внутрішнє середовище	
	Сильні сторони Табл. 2.2	Слабкі сторони Табл. 2.3
Можливості Табл. 2.4	<p>SO стратегія</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Розширення участі у проєктах відбудови України за рахунок досвіду товариства, широкого асортименту залізобетонних виробів і наявної виробничої бази 2. Посилення співпраці з будівельними, дорожніми та девелоперськими компаніями через пропозицію сертифікованої продукції, стабільних поставок і комплексного забезпечення будівельних об'єктів 3. Нарощення виробництва дорожніх, інженерних та інфраструктурних елементів, попит на які зростатиме в умовах реконструкції транспортної та комунальної інфраструктури 	<p>WO стратегія</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Підвищення продуктивності праці через оновлення мотиваційної системи, пов'язавши оплату, преміювання та доплати з виробничими результатами, якістю продукції та виконанням замовлень 2. Використання зростання попиту на будівельні матеріали для компенсації зниження прибутковості, зокрема шляхом перегляду цінової політики, оптимізації асортименту та концентрації на більш маржинальних výroбах 3. Посилення кадрової політики за рахунок залучення працівників із регіонів із нижчою діловою активністю та внутрішньо переміщених осіб, що дасть змогу зменшити кадровий дефіцит і плинність персоналу
Загрози Табл. 2.5	<p>ST стратегія</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Зменшення впливу енергетичних і логістичних ризиків через використання виробничого досвіду, запасів матеріалів та гнучкого планування виробництва 2. Утримання конкурентних позицій в умовах подорожчання ресурсів завдяки контролю якості, репутації підприємства, наявності постійних клієнтів і можливості виконувати великі замовлення 3. Збереження ключових працівників шляхом розвитку внутрішньої системи мотивації, професійного навчання, преміювання та соціальної підтримки персоналу 	<p>WT стратегія</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Оптимізація витрат і собівартості продукції для зменшення негативного впливу інфляції, подорожчання цементу, металу, пального та електроенергії 2. Зниження плинності кадрів через удосконалення системи матеріального й нематеріального стимулювання, покращення умов праці та посилення зв'язку між внеском працівника і винагородою 3. Формування резервних управлінських і виробничих рішень на випадок перебоїв з електропостачанням, затримок фінансування, нестачі матеріалів або зниження попиту на окремі види продукції

Рисунок 2.3 – SWOT-матриця для ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

За результатами SWOT-матриці для ТДВ «Хмельницькзалізобетон» найбільш доцільною є стратегія активного використання виробничого потенціалу підприємства в умовах відбудови України. Водночас реалізація цієї стратегії потребує посилення внутрішньої ефективності, зокрема зниження собівартості, підвищення продуктивності праці, утримання кваліфікованих працівників і вдосконалення мотиваційного механізму.

2.3 Аналіз кадрового потенціалу та мотиваційних чинників управління персоналом у ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Кадровий потенціал є одним із ключових ресурсів ТДВ «Хмельницькзалізобетон», оскільки діяльність товариства пов'язана з виробництвом бетонних і залізобетонних виробів, що потребує кваліфікованих робітників, інженерно-технічного персоналу, фахівців із контролю якості, збуту та управління. Ефективність роботи підприємства значною мірою залежить не лише від наявності сучасного обладнання й виробничих потужностей, а й від професійності, стабільності та вмотивованості працівників. Аналіз кадрового потенціалу та мотиваційних чинників управління персоналом у ТДВ «Хмельницькзалізобетон» доцільно здійснювати через оцінку чисельності працівників, руху кадрів, структури фонду оплати праці, преміальних виплат, соціальних гарантій та рівня охоплення персоналу колективним договором. Такий підхід дає змогу визначити не лише кількісні зміни у складі персоналу, а й виявити проблемні аспекти мотиваційної політики товариства.

Для початку наведемо динаміка чисельності та руху персоналу ТДВ «Хмельницькзалізобетон» у 2023–2025 рр. (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Динаміка чисельності та руху персоналу ТДВ «Хмельницькзалізобетон» у 2023–2025 рр., за підсумками IV кварталу

№ п/п	Показник	Рік			Відхилення	
		2023	2024	2025	2024 – 2023	2025 – 2024
1	2	3	4	5	6	7
1	Облікова кількість штатних працівників на кінець року, осіб	466	498	515	32	17
2	Кількість прийнятих працівників, осіб	22	5	85	-17	80
3	Кількість звільнених працівників, осіб	23	16	44	-7	28
4	Звільнено з причин плинності кадрів, осіб	23	16	44	-7	28
5	Чистий приріст / скорочення персоналу, осіб	-1	-11	+41	-10	52
6	Кількість жінок на кінець року, осіб	101	98	100	-3	2

Кінець таблиці 2.6

1	2	3	4	5	6	7
7	Частка жінок у персоналі, %	21,7	19,7	19,4	-2	-0,3
8	Працівники на умовах неповного робочого часу, осіб	0	8	8	8	0

За даними табл. 2.5, кадровий склад ТДВ «Хмельницькзалізобетон» у 2023–2025 рр. поступово збільшувався. Облікова кількість штатних працівників зросла з 466 осіб у 2023 р. до 515 осіб у 2025 р., тобто на 49 осіб. Це свідчить про розширення виробничої діяльності та потребу товариства у додатковій робочій силі. У 2024 р. чисельність також зросла, однак рух персоналу був обмеженим: прийнято лише 5 працівників, тоді як звільнено 16 осіб. Найбільш активний кадровий рух спостерігався у 2025 р., коли було прийнято 85 осіб, а звільнено 44 особи. У результаті товариство отримало чистий приріст персоналу на 41 особу. У звіті за четвертий квартал 2025 р. зазначено 85 прийнятих, 44 звільнених і 515 штатних працівників на кінець періоду. Водночас усі звільнення у 2023–2025 рр. віднесені до причин плинності кадрів, що свідчить про те, що скорочення персоналу мало переважно добровільний характер. У 2023 р. звільнено 23 працівники, у 2024 р. – 16, у 2025 р. – 44; в усіх випадках звільнення віднесені до причин плинності кадрів.

Показники інтенсивності руху кадрів ТДВ «Хмельницькзалізобетон» у 2023–2025 рр. наведено у табл. 2.7.

Таблиця 2.7 – Показники інтенсивності руху кадрів ТДВ «Хмельницькзалізобетон» у 2023–2025 рр.

№ п/п	Показник	Рік			Відхилення	
		2023	2024	2025	2024 – 2023	2025 – 2024
1	Коефіцієнт прийому кадрів, %	4,72	1,00	16,50	-3,72	15,5
2	Коефіцієнт вибуття кадрів, %	4,94	3,21	8,54	-1,73	5,33
3	Коефіцієнт плинності кадрів, %	4,94	3,21	8,54	-1,73	5,33
4	Коефіцієнт чистого приросту персоналу, %	-0,21	-2,21	7,96	-2	10,17

Коефіцієнт прийому кадрів у 2025 р. різко зріс до 16,50%, тоді як у 2024 р. він становив лише 1,00%. Це свідчить про активне доукомплектування штату, що зумовлено зростанням виробничих обсягів, потребою у додаткових робітниках за рахунок розширення окремих напрямів діяльності. Разом з тим коефіцієнт плинності кадрів у 2025 р. також збільшився до 8,54%, що є негативною ознакою для кадрової стабільності. Для мотиваційного управління така ситуація означає потребу не тільки у найманні працівників, а й у створенні умов для їх утримання.

Склад фонду оплати праці штатних працівників ТДВ «Хмельницькзалізобетон» у 2023–2025 рр. наведено у табл. 2.8.

Таблиця 2.8 – Склад фонду оплати праці штатних працівників ТДВ «Хмельницькзалізобетон» у 2023–2025 рр., за підсумками IV кварталу

№ п/п	Показник	Рік			Відхилення	
		2023	2024	2025	2024 – 2023	2025 – 2024
1	Фонд оплати праці штатних працівників, усього	35516,6	45084,3	48730,6	9567,7	3646,3
2	Фонд основної заробітної плати	17008,0	24334,5	26302,9	7326,5	1968,4
3	Фонд додаткової заробітної плати	15657,7	17074,6	21292,3	1416,9	4217,7
4	Надбавки та доплати	2407,3	4470,6	3584,0	2063,3	-886,6
5	Премії та винагороди систематичного характеру	7114,5	9479,4	14292,2	2364,9	4812,8
6	Заохочувальні та компенсаційні виплати	2850,9	3675,2	1135,4	824,3	-2539,8
7	Соціальні пільги індивідуального характеру	518,1	633,6	717,3	115,5	83,7
8	Оплата за невідпрацьований робочий час	3276,4	3124,6	3416,1	-151,8	291,5

Фонд оплати праці штатних працівників зріс із 35516,6 тис. грн у 2023 р. до 48730,6 тис. грн у 2025 р., або на 37,2%. Це свідчить про збільшення витрат ТДВ «Хмельницькзалізобетон» на персонал і загальне посилення ролі трудових ресурсів у діяльності товариства. Найбільш помітно зросли премії та винагороди систематичного характеру: з 7114,5 тис. грн у 2023 р. до 14292,2 тис. грн у 2025 р., тобто майже вдвічі. Це позитивно характеризує мотиваційну складову оплати праці, оскільки частина винагороди пов'язана не лише з тарифною оплатою, а й із додатковим стимулюванням працівників.

Водночас заохочувальні та компенсаційні виплати у 2025 р. суттєво знизилися – до 1135,4 тис. грн проти 3675,2 тис. грн у 2024 р., що свідчить про звуження окремих елементів додаткового стимулювання. У 2025 р. вказано, що фонд оплати праці становив 48730,6 тис. грн, з них основна заробітна плата – 26302,9 тис. грн, додаткова – 21292,3 тис. грн, премії – 14292,2 тис. грн. У 2024 р. фонд оплати праці становив 45084,3 тис. грн, а премії – 9479,4 тис. грн. У 2023 р. відповідні показники дорівнювали 35516,6 тис. грн і 7114,5 тис. грн.

Соціально-трудова гарантія та окремі характеристики кадрового потенціалу ТДВ «Хмельницькзалізобетон» у 2023–2025 рр. наведено у табл. 2.9.

Таблиця 2.9 – Соціально-трудова гарантія та окремі характеристики кадрового потенціалу ТДВ «Хмельницькзалізобетон» у 2023–2025 рр., за підсумками IV кварталу

№ п/п	Показник	Рік			Відхилення	
		2023	2024	2025	2024 – 2023	2025 – 2024
1	Кількість укладених колективних договорів, од.	1	1	1	0	0
2	Кількість працівників, охоплених колективним договором, осіб	466	498	515	32	17
3	Охоплення штатних працівників колективним договором, %	100,0	100,0	100,0	0	0
4	Мінімальна тарифна ставка за колективним договором, грн	6700	8000	8000	1300	0
5	Кількість зовнішніх сумісників, осіб	8	12	101	4	89
6	Працівники за цивільно-правовими договорами, осіб	1	1	1	0	0

Позитивною характеристикою кадрового потенціалу є повне охоплення працівників колективним договором. У 2023 р. колективним договором було охоплено 466 працівників, у 2024 р. – 498 працівників, у 2025 р. – 515 працівників, тобто всі штатні працівники ТДВ «Хмельницькзалізобетон». Це свідчить про наявність формалізованої системи соціально-трудова відносин і певний рівень захищеності персоналу. Мінімальна тарифна ставка за колективним договором зросла з 6700 грн у 2023 р. до 8000 грн у 2024–2025 рр.

Окремої уваги потребує різке збільшення кількості зовнішніх сумісників у 2025 р. – до 101 особи проти 12 осіб у 2024 р. і 8 осіб у 2023 р., що свідчить про гнучке залучення додаткової робочої сили. З одного боку, це дає змогу оперативно реагувати на виробниче навантаження, з іншого – може вказувати на нестачу стабільного кадрового ядра в певних професійних групах.

Отже, кадровий потенціал ТДВ «Хмельницькзалізобетон» у 2023–2025 рр. загалом посилювався, оскільки збільшувалася чисельність штатних працівників, зріс фонд оплати праці, розширило преміальну складову та забезпечило повне охоплення персоналу колективним договором. Це свідчить про достатньо сформовану кадрову основу для забезпечення виробничої діяльності.

Разом з тим аналіз виявив і проблемні аспекти, зокрема найбільш помітними є зростання плинності кадрів у 2025 р., значний рух персоналу, зменшення частки жінок у загальній чисельності працівників, різке збільшення кількості зовнішніх сумісників і скорочення заохочувальних та компенсаційних виплат. Це означає, що ТДВ «Хмельницькзалізобетон» доцільно посилити систему утримання кадрів, удосконалити преміювання, розширити соціальні стимули та впровадити більш прозорий зв'язок між результатами праці, продуктивністю і винагородою.

3 РЕКОМЕНДАЦІ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЙНИХ ЧИННИКІВ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА ТДВ «ХМЕЛЬНИЦЬКЗАЛІЗОБЕТОН», М. ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ

3.1 Формування результатоорієнтованої преміальної моделі оплати праці персоналу ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Одним із ключових напрямів удосконалення мотиваційних чинників в управлінні персоналом ТДВ «Хмельницькзалізобетон» є формування результатоорієнтованої преміальної моделі оплати праці. Її сутність полягає у тому, що додаткова винагорода працівників має залежати не лише від факту виконання посадових обов'язків, а від конкретних результатів праці: продуктивності, якості продукції, економії ресурсів, дотримання технологічної дисципліни та внеску у покращення виробничих процесів. Необхідність упровадження такої моделі зумовлена тим, що у 2025 р. ТДВ «Хмельницькзалізобетон» наростило чисельність персоналу та обсяги діяльності, однак одночасно зіткнулося зі зниженням продуктивності праці, чистого прибутку та рентабельності доходу. Це означає, що кількісне розширення кадрового потенціалу саме по собі не гарантує зростання ефективності. Тому важливо змінити логіку мотивації: працівник має бути зацікавлений не лише у присутності на робочому місці, а у створенні вимірюваного виробничого результату. Формування результатоорієнтованої преміальної моделі оплати праці персоналу має на меті посилення зв'язку між оплатою праці персоналу та кінцевими результатами діяльності підприємства.

Результатоорієнтована преміальна модель оплати праці персоналу ТДВ «Хмельницькзалізобетон» має виконувати не лише розподільчу, а й управлінську функцію. Вона повинна допомагати керівництву спрямовувати поведінку персоналу у потрібному напрямі: більше виробляти, менше втрачати, якісніше працювати, дотримуватися дисципліни та відповідальніше ставитися до ресурсів. Зазначена модель має базуватися на наступних принципах:

- прозорість – передбачає, що працівники заздалегідь знають критерії преміювання;
- вимірюваність – ґрунтується на тому, що кожен показник має кількісне або документально підтвержене значення;
- справедливість – передбачає, що розмір премії залежить від внеску працівника, бригади або підрозділу;
- диференціація – ґрунтується на тому, що для різних категорій персоналу застосовуються різні критерії;
- збалансованість – премія працівника має залежати не тільки від обсягу виробництва, а й від якості та економії;
- контрольованість – показники преміювання мають підтверджуватися виробничими, обліковими або контрольними даними;
- мотиваційність – працівник має бачити реальну можливість впливати на розмір власної винагороди.

Результатоорієнтована преміальна модель оплати праці персоналу має виконувати роль активного мотиваційного інструменту, який пов'язує інтереси працівника з виробничими, якісними та фінансовими результатами підприємства. Для цього необхідно визначити конкретні завдання преміальної моделі та обґрунтувати їх значення для товариства (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Обґрунтування завдань результатоорієнтованої преміальної моделі оплати праці персоналу ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Завдання	Обґрунтування
1	2
Підвищення продуктивності праці	Стимулювання працівників до виконання та перевиконання виробничих завдань без погіршення якості продукції. Преміальна модель має мотивувати працівників забезпечувати конкретний виробничий результат: виготовлення необхідного обсягу продукції, дотримання строків виконання замовлень, зменшення простоїв і раціональне використання робочого часу.
Економія ресурсів	Преміювання за економне використання матеріалів має формувати у працівників відповідальне ставлення до ресурсів, зменшувати перевитрати, втрати, псування матеріалів і нераціональне використання обладнання

Кінець таблиці 3.1

1	2
Зниження браку	Преміальна модель повинна заохочувати працівників до суворого дотримання технологічних вимог, рецептур, стандартів якості, правил роботи з обладнанням і матеріалами. Включення показника якості до системи преміювання дозволить уникнути ситуації, коли працівники орієнтуються лише на кількість виготовленої продукції, ігноруючи її відповідність установленим вимогам
Посилення відповідальності	Результативна система преміювання повинна формувати як персональну, так і бригадну відповідальність за кінцевий результат. Працівник має розуміти, що якість його роботи впливає не лише на його особисту премію, а й на результат бригади, дільниці чи цеху. Це сприятиме зміцненню дисципліни, взаємному контролю, кращій координації дій і зниженню кількості виробничих помилок
Підвищення прозорості оплати	Прозора преміальна модель знижує рівень суб'єктивності в управлінні персоналом, зменшує напруження в колективі та підвищує довіру до керівництва. Для цього доцільно розробити положення про преміювання, у якому будуть чітко визначені критерії, шкала нарахування премії, джерела підтвердження результатів і відповідальні особи

Формування результатоорієнтованої преміальної моделі оплати праці у ТДВ «Хмельницькзалізобетон» не повинно розглядатися як механічне збільшення чинного фонду оплати праці. Такий підхід тільки посилить витратне навантаження на товариство, особливо з урахуванням того, що у 2025 р. чистий прибуток знизився порівняно з 2024 р. Доцільніше запропонувати модель, за якої преміальний фонд формується за рахунок частини додаткового економічного результату, отриманого внаслідок підвищення продуктивності праці, зменшення браку, економії матеріалів та енергоресурсів. Тобто премія має виплачуватися не авансом, а після досягнення конкретних результатів.

Преміальна модель має базуватися на правилі: працівники отримують додаткову премію лише за умови досягнення товариством або підрозділом вимірюваного покращення результатів. Джерела формування додаткового преміального фонду представлені у табл. 3.2.

У 2025 р. чистий дохід ТДВ «Хмельницькзалізобетон» становив 1239419 тис грн, витрати на 1 грн реалізованої продукції, робіт та послуг становили 0,80 грн, а середньооблікова чисельність працівників – 518 осіб. Відповідно продуктивність праці становила близько 2392,7 тис грн на одного працівника.

Таблиця 3.2 – Джерела формування додаткового преміального фонду у ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Джерело формування премії	Зміст
Приріст продуктивності праці	Частина додаткового доходу, отриманого завдяки зростанню виробітку
Економія матеріальних витрат	Частина зекономлених коштів на цементі, метали, енергії, пальному, допоміжних матеріалах
Зниження браку	Частина коштів, збережених за рахунок зменшення переробок, списань і рекламацій
Скорочення простоїв	Частина ефекту від кращого використання обладнання і робочого часу
Підвищення якості замовлень	Додатковий ефект від своєчасного виконання замовлень і зменшення втрат

Якщо внаслідок упровадження результатоорієнтованої преміальної моделі продуктивність праці зросте, то додатковий економічний результат від зростання реалізації доцільно визначати не за всією сумою приросту доходу, а за формулою:

$$ДЕР = \Delta Д \cdot (1 - B_{1\text{грн}}), \quad (3.1)$$

де $ДЕР$ – додатковий економічний результат,

$\Delta Д$ – приріст чистого доходу від реалізації,

$B_{1\text{грн}}$ – витрати на 1 грн реалізованої продукції

Якщо внаслідок упровадження преміальної моделі продуктивність праці зросте на 1%, то можливий приріст чистого доходу становитиме:

$$1239419,0 \cdot 1\% = 12394,2 \text{ тис грн}$$

З урахуванням витрат на 1 грн реалізованої продукції у розмірі 0,80 грн додатковий економічний результат становитиме:

$$12394,2 \cdot (1 - 0,80) = 2478,8 \text{ тис грн}$$

Доцільно запропонувати, щоб на преміювання працівників спрямовувалося

не більше 50% додаткового економічного результату, а решта залишалася ТДВ «Хмельницькзалізобетон» для покриття інших витрат, зміцнення прибутковості та фінансування розвитку. Розрахунок преміального фонду за рахунок приросту результату наведено у табл. 3.3.

Таблиця 3.3 – Розрахунок преміального фонду за рахунок приросту результату у ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Показник	Значення
Чистий дохід у 2025 р.	1239419,0 тис грн
Очікуване зростання продуктивності / реалізації	1,0%
Приріст чистого доходу (2%)	12394,2 тис грн
Витрати на 1 грн реалізованої продукції	0,80 грн
Додатковий економічний результат	2478,8 тис грн
Частка на преміювання персоналу (50%)	1239,4 тис грн
Частка, що залишається товариству	1239,4 тис грн

Оскільки преміальна модель спрямована не лише на зростання продуктивності, а й на економію ресурсів, доцільно додатково врахувати ефект від зменшення собівартості ТДВ «Хмельницькзалізобетон». У 2025 р. собівартість реалізованої продукції становила 995619 тис грн. Якщо завдяки економнішому використанню матеріалів, енергії та зменшенню браку собівартість знизиться лише на 0,3%, економія становитиме:

$$995619 \cdot 0,1\% = 995,6 \text{ тис грн}$$

З цієї суми також має бути спрямовано на преміювання 50%, а інші 50% залишити товариству. Розрахунок преміального фонду за рахунок скорочення собівартості наведено у табл. 3.4.

Отже, додатковий преміальний фонд у розмірі 1737,2 тис грн (за рахунок приросту результату та скорочення собівартості) формується не за рахунок простого збільшення витрат на оплату праці, а за рахунок реально очікуваного поліпшення результатів діяльності підприємства. З урахуванням того, що у 2025 р.

витрати на оплату праці становили 189331 тис грн, запропонований додатковий преміальний фонд становитиме:

$$2976,7 / 189331,0 \cdot 100 = 1,57\%$$

Таблиця 3.4 – Розрахунок преміального фонду за рахунок скорочення собівартості у ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Показник	Значення
Собівартість реалізованої продукції у 2025 р.	995619,0 тис грн
Очікуване зниження собівартості	0,1%
Економія собівартості	995,6 тис грн
Частка на преміювання персоналу (50%)	497,8 тис грн
Частка, що залишається товариству	497,8 тис грн

Тобто навантаження на фонд оплати праці є помірним і фінансово прийнятним. Підсумковий економічний результат для ТДВ «Хмельницькзалізобетон» наведено у табл. 3.5.

Таблиця 3.5 – Підсумковий економічний результат для ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Показник	Значення
Додатковий економічний результат від приросту реалізації з урахуванням витрат	2478,8 тис грн
Економія собівартості	995,6 тис грн
Загальний додатковий результат	3474,4 тис грн
Додатковий преміальний фонд	1737,2 тис грн
Чистий залишок ефекту для підприємства	1737,2 тис грн

Таким чином, запропонована преміальна модель є збалансованою: половина додаткового ефекту спрямовується на мотивацію персоналу, а половина залишається підприємству. Це дозволяє одночасно підвищити зацікавленість працівників у результатах праці та не погіршити фінансовий стан ТДВ «Хмельницькзалізобетон».

3.2 Впровадження системи нематеріальної мотивації та внутрішнього визнання працівників у ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Одним із напрямів удосконалення мотиваційних чинників в управлінні персоналом ТДВ «Хмельницькзалізобетон» є впровадження системи нематеріальної мотивації та внутрішнього визнання працівників. Такий захід є доцільним, оскільки мотивація персоналу не може ґрунтуватися лише на заробітній платі та преміях. Для виробничого підприємства важливими є також повага до працівника, визнання його внеску, участь у житті колективу, відчуття стабільності, справедливості та причетності до результатів підприємства.

Метою впровадження системи нематеріальної мотивації є підвищення залученості, лояльності та відповідальності працівників ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за рахунок регулярного визнання трудового внеску, покращення внутрішньої комунікації та формування позитивного соціально-психологічного клімату. Для впровадження системи нематеріальної мотивації доцільно створити просте положення про внутрішнє визнання працівників. У ньому слід визначити критерії оцінювання, відповідальних осіб, періодичність відзначення та форми заохочення. План упровадження системи нематеріальної мотивації у ТДВ «Хмельницькзалізобетон» представлено на рис. 3.1.

Після визначення загального плану впровадження системи нематеріальної мотивації (рис. 3.1) доцільно деталізувати її основні складові. Особливістю нематеріальної мотивації є те, що вона не потребує значних фінансових витрат, однак здатна позитивно впливати на трудову дисципліну, залученість персоналу, командну взаємодію та рівень лояльності працівників.

Для ТДВ «Хмельницькзалізобетон» підхід є особливо важливим, оскільки якість продукції, дотримання технологічних вимог, зменшення браку та економія ресурсів значною мірою залежать від відповідальності й зацікавленості працівників.



Рисунок 3.1 – План упровадження системи нематеріальної мотивації у ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Елементи системи нематеріальної мотивації у ТДВ «Хмельницькзалізобетон» наведено у табл. 3.6.

Таблиця 3.6 – Елементи системи нематеріальної мотивації у ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Елемент системи	Зміст заходу	Очікуваний результат
1	2	3
Програма «Кращий працівник місяця»	Передбачає щомісячне визначення працівників, які продемонстрували найкращі результати за показниками продуктивності, якості виконання робіт, дотримання трудової дисципліни, відповідального ставлення до обладнання, матеріалів і правил охорони праці. Відзначення може здійснюватися на виробничих нарадах, через дошку пошани, внутрішні повідомлення або вручення грамоти	Підвищення особистої зацікавленості працівників у результатах праці, формування позитивної конкуренції між працівниками, посилення відповідальності за якість і дисципліну
Рейтинг виробничих бригад	Полягає у щомісячному або кварталному порівнянні результатів роботи бригад за такими критеріями: виконання виробничого плану, якість продукції, відсутність браку, дотримання строків, економія матеріалів, відсутність порушень трудової та технологічної дисципліни. Результати рейтингу доцільно доводити до колективу.	Посилення командної мотивації, підвищення згуртованості бригад, стимулювання взаємного контролю та відповідальності за спільний виробничий результат
Подяки та грамоти	Офіційне відзначення працівників за якісне виконання роботи, тривалий стаж, наставництво, участь у підготовці нових працівників, раціоналізаторські пропозиції, дотримання дисципліни та активну участь у житті колективу. Таке заохочення має здійснюватися за підсумками місяця, кварталу або року	Формування поваги до праці, підвищення морального задоволення працівників, зміцнення лояльності до підприємства
Конкурс професійної майстерності	Проведення внутрішніх конкурсів серед працівників робітничих професій, майстрів або бригад за напрямками: якість виконання операцій, швидкість і точність роботи, знання технології, охорони праці, економне використання ресурсів. Конкурс може проводитися один або два рази на рік. Конкурс може проводитися один або два рази на рік	Поліпшення комунікації між керівництвом і персоналом, зростання довіри до управлінських рішень, зменшення соціальної напруги в колективі
Зустрічі керівництва з працівниками	Організація коротких щоквартальних зустрічей керівництва з представниками виробничих підрозділів для обговорення результатів роботи, проблемних питань, умов праці, пропозицій працівників і планів розвитку підприємства. Такі зустрічі мають мати діалоговий характер	Поліпшення комунікації між керівництвом і персоналом, зростання довіри до управлінських рішень, зменшення соціальної напруги в колективі

Кінець таблиці 3.6

1	2	3
Скринька пропозицій / електронна форма ідей	Запровадження постійного каналу збору пропозицій від працівників щодо покращення виробництва, економії матеріалів, зменшення браку, покращення умов праці, безпеки та організації робочих місць. Найкращі ідеї доцільно розглядати керівництвом і відзначати їх авторів	Залучення працівників до розвитку підприємства, використання практичного досвіду персоналу, формування відчуття причетності до управлінських змін
Відзначення наставників	Публічне визнання досвідчених працівників, які допомагають новачкам адаптуватися до роботи, передають професійні знання, пояснюють технологічні операції, правила безпеки та внутрішній порядок роботи. Наставників можна відзначати грамотами, подяками або включенням до окремого рейтингу	Підтримка передачі виробничого досвіду, скорочення періоду адаптації нових працівників, збереження професійних знань усередині підприємства

Критерії доцільно пов'язати з тими показниками, які мають значення для ТДВ «Хмельницькзалізобетон»:

- продуктивністю праці – виконання або перевиконання виробничих завдань, дотримання планових обсягів роботи, своєчасне виконання операцій;
- якість продукції – відсутність браку, дефектів, переробок, рекламаций, дотримання вимог до готової продукції;
- трудова дисципліна – відсутність запізнь, прогулів, порушень внутрішнього трудового розпорядку, відповідальне ставлення до робочого часу;
- дотриманням технологічних вимог – виконання технологічних інструкцій, правил роботи з обладнанням, формами, матеріалами та інструментами;
- економне використання ресурсів – раціональне використання цементу, металу, електроенергії, пального, інструментів, зменшення втрат і перевитрат;
- наставництво – допомога новим працівникам, передача виробничого досвіду, участь в адаптації персоналу;
- ініціативність – подання пропозицій щодо покращення виробництва, умов праці, економії ресурсів, зниження браку.

Такий підхід забезпечує зв'язок нематеріального стимулювання з реальними потребами ТДВ «Хмельницькзалізобетон», зокрема з підвищенням продуктивності, зменшенням браку, покращенням дисципліни та зміцненням

кадрової стабільності. Орієнтовні витрати на впровадження системи нематеріальної мотивації у ТДВ «Хмельницькзалізобетон» наведені у табл. 3.7.

Таблиця 3.7 – Орієнтовні витрати на впровадження системи нематеріальної мотивації у ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Стаття витрат	Зміст витрат	Орієнтовна сума на рік, тис грн
Оформлення дошки пошани, стендів та інформаційних матеріалів	Виготовлення або оновлення стенда, друк фото кращих працівників і бригад, підготовка інформаційних оголошень	25,0
Грамоти, подяки, сертифікати, символічні відзнаки	Друк грамот, подяк і сертифікатів для працівників, наставників, бригад та переможців внутрішніх конкурсів	10,0
Організація конкурсу професійної майстерності	Підготовка матеріалів, інструментів, завдань, організаційний супровід конкурсу серед робітничих професій	20,0
Невеликі подарунки для кращих працівників і бригад	Символічні подарунки, сувенірна продукція або інші нематеріальні форми відзначення	60,0
Проведення анкетування та обробка результатів	Підготовка анкет, збір відповідей працівників, узагальнення результатів щодо задоволеності персоналу	15,0
Інші організаційні витрати	Підготовка внутрішніх повідомлень, оновлення рейтингів, оформлення результатів, проведення зустрічей із працівниками	20
	Разом	150,0

Отже, орієнтовні річні витрати на впровадження системи нематеріальної мотивації у ТДВ «Хмельницькзалізобетон» становитимуть 150,0 тис. грн. З урахуванням того, що у 2025 р. середньооблікова чисельність працівників підприємства становила 518 осіб, витрати на одного працівника складатимуть:

$$150,0 / 518 = 0,290 \text{ тис. грн} \approx 290 \text{ грн на одного працівника на рік.}$$

Якщо порівняти витрати на захід із загальним фондом оплати праці ТДВ «Хмельницькзалізобетон» у 2025 р., який становив 189331,0 тис. грн, то частка витрат на нематеріальну мотивацію дорівнюватиме:

$$150,0 / 189331,0 \times 100 = 0,079\%.$$

Отже, витрати на впровадження системи нематеріальної мотивації становлять менше ніж 0,1% річного фонду оплати праці, що підтверджує фінансову прийнятність заходу для ТДВ «Хмельницькзалізобетон».

Економічний ефект від нематеріальної мотивації можна оцінити через очікуване зменшення плинності кадрів. У 2025 р. у ТДВ «Хмельницькзалізобетон» було звільнено 44 працівники, причому всі звільнення були віднесені до причин плинності кадрів. Якщо завдяки системі внутрішнього визнання, підвищенню лояльності та покращенню морально-психологічного клімату підприємству вдасться зменшити кількість звільнень хоча б на 5 осіб на рік, то можна очікувати певну економію витрат. За умови, що орієнтовні витрати на заміну одного працівника становлять 40,0 тис. грн, економія становитиме:

$$5 \cdot 40,0 = 200,0 \text{ тис грн.}$$

За річних витрат на впровадження системи нематеріальної мотивації у розмірі 150,0 тис грн орієнтовний прямий економічний ефект становитиме:

$$200,0 - 150,0 = 50,0 \text{ тис. грн.}$$

Таким чином, впровадження системи нематеріальної мотивації у ТДВ «Хмельницькзалізобетон» є фінансово обґрунтованим заходом. За незначних витрат, які становлять лише 0,079% річного фонду оплати праці, підприємство може отримати прямий економічний ефект у розмірі близько 50,0 тис. грн за рахунок зменшення плинності кадрів.

ВИСНОВКИ

У першому розділі розглянуто концептуальні основи еволюції та змісту мотивації персоналу, що дозволило встановити її важливу роль у системі управління підприємством. Мотивація праці пройшла шлях від переважно матеріального стимулювання до комплексної системи впливу на трудову поведінку працівників, яка поєднує економічні, соціальні, психологічні, професійні та управлінські чинники. Аналіз наукових підходів засвідчив, що мотивацію доцільно розглядати як сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають працівника до діяльності, визначають рівень його відповідальності, зацікавленості, продуктивності та готовності досягати цілей підприємства.

Установлено, що ефективна система мотивації персоналу має поєднувати матеріальні та нематеріальні чинники. Матеріальні стимули забезпечують економічну зацікавленість працівників через заробітну плату, премії, доплати, компенсації та соціальні виплати, тоді як нематеріальні чинники спрямовані на визнання, професійний розвиток, кар'єрне зростання, участь в управлінні тощо. Сучасні інструменти управління мотивацією, зокрема KPI, Pay for Performance, навчання, наставництво, нематеріальне визнання, зворотний зв'язок, цифрові HR-рішення та антикризова підтримка, дають змогу сформувати більш гнучку, прозору й результатоорієнтовану систему управління персоналом підприємства.

У другому розділі охарактеризовано діяльність та проведено аналіз основних техніко-економічних показників ТДВ «Хмельницькзалізобетон». Проведений аналіз показав, що товариство є потужним виробничим підприємством будівельної галузі. У 2023–2025 рр. товариство демонструвало зростання чистого доходу, основних фондів, оборотних активів, середньорічної вартості капіталу, чисельності персоналу та фонду оплати праці. Водночас у 2025 р. проявилися окремі негативні тенденції: зниження продуктивності праці, середньомісячної заробітної плати, фондіввіддачі, чистого прибутку та рентабельності доходу.

SWOT-аналіз засвідчив, що сильними сторонами ТДВ

«Хмельницькзалізобетон» є досвід роботи на ринку, сучасне обладнання, контроль якості, широкий асортимент продукції та зростання доходу, а основними слабкими сторонами – зростання собівартості, зниження прибутковості, плинність кадрів і недостатній зв'язок між результатами праці та мотиваційними виплатами. Аналіз кадрового потенціалу показав, що товариство має достатню кадрову основу, збільшує чисельність працівників, розширює преміальну складову та забезпечує повне охоплення персоналу колективним договором. Разом із тим зростання плинності кадрів, активний рух персоналу, скорочення заохочувальних і компенсаційних виплат та збільшення кількості зовнішніх сумісників свідчать про потребу в удосконаленні мотиваційного механізму.

У третьому розділі запропоновано практичні напрями вдосконалення мотиваційних чинників в управлінні персоналом ТДВ «Хмельницькзалізобетон», зокрема запропоновано формування результатоорієнтованої преміальної моделі оплати праці, за якої преміальний фонд створюється не шляхом механічного збільшення витрат на оплату праці, а за рахунок частини додаткового економічного результату від зростання продуктивності, економії ресурсів, зменшення браку та скорочення собівартості. За розрахунками, загальний додатковий результат може становити 3474,4 тис. грн, з яких 1737,2 тис. грн спрямовується на преміювання персоналу, а така сама сума залишається у розпорядженні підприємства.

Другим важливим напрямом є впровадження системи нематеріальної мотивації та внутрішнього визнання працівників, що передбачає реалізацію програми «Кращий працівник місяця», рейтингу виробничих бригад, подяк і грамот, конкурсів професійної майстерності, зустрічей керівництва з працівниками, скриньки пропозицій та відзначення наставників. Орієнтовні витрати на цей захід становлять 150,0 тис. грн на рік, або лише 0,079% річного фонду оплати праці, що підтверджує його фінансову прийнятність. Очікуваний прямий економічний ефект від зменшення плинності кадрів може становити 50,0 тис. грн, а додатковими результатами стануть підвищення лояльності персоналу, покращення трудової дисципліни, зміцнення морально-психологічного клімату та формування більш стійкого кадрового потенціалу товариства.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Азарова А. О. Управління персоналом : навчальний посібник / А. О. Азарова, О. О. Мороз, О. Й. Лесько, І. В. Романець. – Вінниця : ВНТУ, 2014. – 283 с.
2. Богиня Д. П. Еволюція теорій мотивації на рубежі ХХІ ст. / Д. П. Богиня // Регіональні перспективи – 2002. – № 3–4. – С. 5–8.
3. Боденчук Л. Б. Мотивація та стимулювання праці персоналу в системі забезпечення ефективності підприємницької діяльності [Електронний ресурс] / Л. Б. Боденчук, О. Ю. Приходько, О. С. Пирлог // Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Економічні науки. – 2025. – № 2 (78). – Режим доступу: <https://journals.maup.com.ua/index.php/economics/article/view/4745?utm> (дата звернення 20.04.2026).
4. Бондар Т. В. Сучасні методи мотивації персоналу [Електронний ресурс] / Т. В. Бондар, А. С. Краснонос // Економіка та суспільство. – 2023. – Вип. 57. – Режим доступу: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3235> (дата звернення 20.04.2026).
5. Буняк Н. Мотивування персоналу в системі менеджменту сучасного підприємства [Електронний ресурс] / Н. Буняк // Економіка та суспільство. – 2023. – Вип. 55. – Режим доступу: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2911/2835> (дата звернення 20.04.2026).
6. Гавловська Н. Стимулювання і мотивація працівників у контексті інноваційного розвитку управлінських систем / Н. Гавловська, Є. Рудніченко // Development Service Industry Management. – 2023. – №2. – С. 30–36.
7. Герасименко А. Мотиви, інтереси, стимули, стимулювання як основні категорії, що розкривають сутність мотивації праці / А. Герасименко // Економіка та суспільство. – 2022. – Вип. 40. – Режим доступу: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1461/1406> (дата звернення: 18.03.2026).

8. Дідур К. М. Сутність мотивації праці та методи її оцінки [Електронний ресурс] / К. М. Дудар // Економіка та суспільство. – 2020. – № 24. – С. 312–318. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2011_11_20 (дата звернення 20.04.2026).

9. Добровольська Е. В. Сучасні інструменти мотиваційного менеджменту персоналу в умовах нестабільного економічного середовища [Електронний ресурс] / Е. В. Добровольська // Економічний простір. – 2025. – № 208. – Режим доступу: <https://economic-prostir.com.ua/wp-content/uploads/2026/01/208-98-102-dobrovolska.pdf> (дата звернення 25.04.2026).

10. Дячков Д. Мотиваційний механізм управління персоналом підприємства як засіб забезпечення кадрової безпеки / Д. Ячков, І. Потапюк, В. Капко, В. Тронеvський // Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences. – 2025. – № 2. – С. 495–500.

11. Економіка підприємства: підручник / за ред. С. Ф. Покропивного. – Київ : КНЕУ, 2019. – 528 с.

12. Економічний словник – довідник / Ред. док. екон. наук, проф. С. В. Мочерного. – Київ : Феміна, 1995. – 368 с.

13. Козинець А. О. Управління мотивацією персоналу в закладах вищої освіти : дис. ... д-ра філ.-фії : 073 «Менеджмент» / А. О. Козинець. – Київ : Приватний вищий навчальний заклад «Європейський університет», 2025. – 265 с.

14. Колот А. М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу : навчальний посібник / А. М. Колот – Київ : КНЕУ, 1998. – 224с.

15. Кузьмін О. Є. Основи менеджменту / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник – Київ : «Академвидав», 2003. – 416 с.

16. Леміш К. Система мотивації персоналу як чинник підвищення ефективності діяльності підприємства [Електронний ресурс] / К. Леміш, А. Суслик, В. Швачко // Економіка та суспільство. – 2024. – № 78. – Режим доступу: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6506> (дата звернення 20.04.2026).

17. Лутюк В. Інноваційні та поведінкові чинники формування

мотиваційної складової управління забезпеченням діяльності та розвитку підприємств / В. Лютюк, Н. Гавловська, Є. Рудніченко // *Modeling the Development of the Economic Systems*. – 2026. – № 2. – С. 215–222.

18. Лютюк В. Функція мотивації в управлінні забезпеченням діяльності підприємства: теоретичне підґрунтя / В. Лютюк, Н. Гавловська, Є. Рудніченко // *Development Service Industry Management*. – 2025. – № 2. – С. 85–94.

19. Назаренко С. Інноваційні методи мотивації на сучасному торговому підприємстві [Електронний ресурс] / С. Назаренко, А. Малиновський // *Економіка та суспільство*. – 2023. – Вип. 57. – Режим доступу: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3157> (дата звернення 20.04.2026).

20. Нестерчук В. П. Організація та мотивація праці : навчальний посібник / В. П. Нестерчук – Київ : Вид-во європ. ун-ту фінансів, інформац. систем, менеджменту і бізнесу, 1999. – 88с.

21. Павлова І. І. Якісна характеристика видів мотивації персоналу / І. І. Павлова // *Вчені записки Університету «КРОК»*. – 2014. – Вип. 36. – С. 212–217.

22. Різновиди мотивації персоналу [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://kadrovik.isu.net.ua/news/557718-riznovydy-motyvatsiyi-personalu?utm> (дата звернення 20.04.2026).

23. Рудніченко Є. М. Сучасні технології управління персоналом / Є. М. Рудніченко, Н. І. Гавловська, В. В. Лютюк, А. С. Чайнська // *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. – 2022. – № 5. – Т. 1. – С. 311–315.

24. Рудніченко Є. Сутність та організаційні форми реалізації менеджменту персоналу на підприємстві / Є. Рудніченко, Н. Гавловська, А. Бресь, Е. Роздобудько // *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. – 2025. – Т. 344. – № 4. – С. 357–363.

25. Сердюк О. Д. Теорія та практика менеджменту : навчальний посібник / О. Д. Сердюк – Київ : Професіонал, 2004. – 432 с.

26. ТДВ «Хмельницькзалізобетон» [Електронний ресурс]. – Режим

доступу: <https://www.hzb.com.ua/> (дата звернення 28.05.2026).

27. Товариство з додатковою відповідальністю «Хмельницькзалізобетон» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://compliance-pro.ligazakon.net/document/81e8ade1-67e7-4010-abba-0c766edde8f2/dashboard> (дата звернення: 28.05.2026).

28. Управління персоналом : підручник / За заг. ред. О. М. Шубалого. – Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. – 404 с.

29. Управління персоналом фірми : навчальний посібник / Під ред. д.е.н. Крамаренко В. І., д.е.н. Холода Б. І. – Київ: ЦУЛ, 2003. – 272 с.

30. Хміль Ф. І. Основи менеджменту: підручник/ Ф. І. Хміль. – Київ : Академвидав, 2007. – 576 с.

31. Черевань І. Мотивація персоналу підприємств : сучасні тренди в умовах воєнного стану [Електронний ресурс] / І. Черевань, Ю. Коваленко, С. Голець // Сталий розвиток економіки. – 2024. – № 4(51). – Режим доступу: <https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/1085> (дата звернення 20.04.2026).

Завідувачу кафедри
Менеджменту та адміністрування
Нілі ТЮРІНІЙ
здобувача вищої освіти
Сергія ВОЙТОВИЧ

Факультет управління, адміністрування
та туризму, 4 курс, група МНз-22-1

ЗАЯВА

З правилами чинного Положення про систему забезпечення академічної доброчесності у Хмельницькому національному університеті, згідно з яким виявлення академічного плагіату є підставою для відмови в допуску кваліфікаційної роботи до захисту і застосування заходів академічної відповідальності, ознайомлений (а). Про використання спеціалізованих програмних засобів (СПЗ) StrikePlagiarism та Anti-Plagiarism для перевірки кваліфікаційних робіт здобувачів вищої освіти на наявність академічного плагіату оповіщений (а). Надаю університету право на передачу моєї роботи для обробки та збереження в базах даних СПЗ і використання роботи для виявлення академічного плагіату в інших роботах, які перевіряються СПЗ.

Також надаю свою згоду на обробку й збереження університетом моєї роботи в Інституційному репозитарії Хмельницького національного університету.

Робота надається для перевірки в електронному варіанті. Електронна версія моєї роботи збігається (ідентична) з друкованою.

5.06.2024
дата


підпис