НАЦІОНАЛЬНИЙ ТРАНСПОРТНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ ЗАОЧНОГО, ДИСТАНЦІЙНОГО НАВЧАННЯ ТА ПІДГОТОВКИ ІНОЗЕМНИХ ГРОМАДЯН

Кафедра «Менеджмент»

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

до кваліфікаційної роботи магістра

на тему

«МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ ТРАНСПОРТНОГО ПІДПРИЄМСТВА»

Виконала: студентка 2 курсу групи МОм-2-1з

Спеціальність: *073 «МЕНЕДЖМЕНТ»*

Освітньо-професійна програма: *«МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ (ТРАНСПОРТНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ)»*

_____/Людмила ШЕРЕМЕТ/
(підпис) (Ім'я Прізвище здобувача освіти)

Керівник: канд.екон.наук, доцент _____/Юлія МАЛАХОВА/
(науковий ступінь, звання) (підпис) ((Ім'я Прізвище)

Нормоконтроль: асистент _____/Вікторія СУКМАНЮК/
(науковий ступінь, звання) (підпис) ((Ім'я Прізвище)

Допущений до захисту
«___»_____20__р.

Завідувач кафедри: д-р екон.наук, проф._____/Олена ЛОЖАЧЕВСЬКА/
(науковий ступінь, звання) (підпис) ((Ім'я Прізвище)

Рецензент: _____ _____/_____/
(науковий ступінь, звання) (підпис) ((Ім'я Прізвище)

Київ – 2026

НАЦІОНАЛЬНИЙ ТРАНСПОРТНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЗАОЧНОГО, ДИСТАНЦІЙНОГО НАВЧАННЯ ТА ПІДГОТОВКИ ІНОЗЕМНИХ ГРОМАДЯН
Кафедра «Менеджмент»

Рівень вищої освіти: *магістр*
Спеціальність *073* «*МЕНЕДЖМЕНТ*»
Освітня програма «*Менеджмент організацій та адміністрування (транспортний менеджмент)*»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувачка кафедри
_____О.М. Ложачевська
«_____»_____2025 р.

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА СТУДЕНТЦІ

Шеремет Людмилі Андріївні
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: «Мотивація персоналу транспортного підприємства»
керівник роботи: Малахова Юлія Анатоліївна, канд. екон. наук, доцент
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
затверджені наказом Національного транспортного університету
від «17» жовтня 2025 року №1031
2. Строк подання студентом роботи 16.01.2026 року
3. Вихідні дані до роботи: нормативно-правові акти України в сфері управління персоналом, наукові праці в області системи мотивації персоналу, результати анкетування, а також статистична та фінансова звітність ТОВ «Автологістика».
4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):
1. Теоретичні засади мотивації персоналу підприємства в транспортній галузі. 2. Аналіз системи мотивації персоналу ТОВ «Автологістика». 3. Удосконалення системи мотивації персоналу ТОВ «Автологістика».
5. Перелік ілюстративного матеріалу/слайдів презентації: 1. Тема роботи. 2. Мета, завдання, предмет та об'єкт дослідження. 3. Формування понять в системі мотивації. 4. Інструменти мотивації персоналу. 5. Особливості мотивації персоналу транспортних підприємств. 6. Характеристика підприємства ТОВ «Автологістика». 7. До фінансового аналізу діяльності ТОВ «Автологістика». 8. До аналізу структури персоналу ТОВ «Автологістика». 9. До соціологічного опитування персоналу ТОВ «Автологістика». 10. Недоліки та резерви системи мотивації ТОВ «Автологістика». 11. Пропозиції щодо удосконалення системи мотивації персоналу ТОВ «Автологістика». 12. Узагальнення заходів удосконалення системи мотивації персоналу ТОВ «Автологістика». 13. Оцінка ефективності впровадження запропоноаних заходів. 14. До економічного ефекту.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання 17.10.2025 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ п/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання	Примітка
1	Вибір і затвердження теми кваліфікаційної роботи магістра	17.10.2025 р.	виконано
2	Розробка плану роботи та видача завдання керівником	17.10.2025 р.	виконано
3	Підбір літератури за темою дослідження та її аналіз	19.10.2025 р	виконано
4	Збір вихідної інформації	21.10.2025 р.	виконано
5	Підготовка 1 – го розділу	25.10.2025 р.	виконано
6	Підготовка 2 – го розділу	17.11.2025 р.	виконано
7	Попередній контроль виконання кваліфікаційної роботи	29.11.2025 р.	виконано
8	Підготовка 3 – го розділу	17.12.2025 р.	виконано
9	Доопрацювання роботи, оформлення її кінцевого варіанту. Підготовка доповіді і ілюстративного матеріалу	08.01.2026 р.	виконано
10	Перевірка роботи на плагіат	10.01.2026 р.	виконано
11	Одержання відгуку керівника	13.01.2026 р.	виконано
12	Оформлення допуску до захисту кваліфікаційної роботи завідувачкою кафедри	16.01.2026 р.	виконано
13	Одержання рецензії	16.01.2026 р.	виконано

Здобувач освіти _____ /Людмила ШЕРЕМЕТ/
(підпис) (Ім'я Прізвище)

Керівник роботи
канд.екон.наук, доцент _____ /Юлія МАЛАХОВА/
(науковий ступінь, звання) (підпис) (Ім'я Прізвище)

РЕФЕРАТ

Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків і переліку використаних джерел: 97 сторінок, 14 рисунків, 21 таблиця, 1 формула, 45 використаних джерел.

Ключові слова: МОТИВАЦІЯ, ПЕРСОНАЛ, МОТИВАЦІЙНА ПОЛІТИКА, ЗАЛУЧЕНІСТЬ, ПРОДУКТИВНІСТЬ ПРАЦІ, СТРАТЕГІЯ, ТРАНСПОРТНЕ ПІДПРИЄМСТВО.

У першому розділі розглянуто теоретичні засади мотивації персоналу як ключового елемента системи управління підприємством. Узагальнено основні змістовні та процесуальні теорії мотивації, визначено їх переваги та обмеження, а також обґрунтовано доцільність комплексного використання їх положень у практиці управління персоналом, визначено специфіку мотивації персоналу в транспортній галузі.

У другому розділі здійснено аналіз фінансово-економічного стану та кадрового потенціалу ТОВ «Автологістика». Оцінено структуру персоналу та ефективність використання трудових ресурсів. Проведено аналіз сучасного стану мотивації персоналу, виявлено ключові проблеми, зокрема зростання плинності кадрів, недостатній рівень професійного розвитку та кар’єрного зростання працівників, а також обмежене використання нематеріальних стимулів. Отримані результати стали основою для формування напрямів удосконалення мотиваційної політики підприємства.

У третьому розділі розроблено стратегію мотивації персоналу ТОВ «Автологістика», спрямовану на підвищення залученості працівників і ефективності їхньої діяльності. Визначено стратегічні напрями мотиваційної політики та запропоновано комплекс мотиваційних заходів з урахуванням внутрішніх резервів підприємства. Проведено економічне та соціальне обґрунтування запропонованих рішень, що підтверджує доцільність реалізації розроблених заходів та їх позитивний вплив на фінансові й соціальні показники діяльності підприємства.

ЗМІСТ

ВСТУП 5
1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В ТРАНСПОРТНІЙ ГАЛУЗІ 7
1.1 Сутність мотивації персоналу та її роль у системі управління підприємством 7
1.2 Еволюція теорій мотивації персоналу 12
1.3 Інструменти мотивації персоналу 20
1.4 Особливості мотивації персоналу в транспортній галузі 27
Висновки до розділу 1 34
2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «АВТОЛОГІСТИКА» 36
2.1 Загальна характеристика підприємства 36
2.2 Аналіз забезпечення персоналом ТОВ «Автологістика» 44
2.3 Сучасний стан мотивації персоналу транспортного підприємства 53
Висновки до розділу 2 63
3 УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «АВТОЛОГІСТИКА» 65
3.1 Стратегічні напрямки трансформації системи мотивації персоналу ТОВ «Автологістика» 65
3.2 Розробка та обґрунтування мотиваційних заходів з урахуванням внутрішніх резервів підприємства 71
3.3 Економічне та соціальне обґрунтування запропонованих заходів 78
Висновки до розділу 3 84
ВИСНОВКИ 86
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ 88
ДОДАТКИ 94

ВСТУП

У сучасних умовах розвитку транспортного ринку України та світу ефективність діяльності підприємства дедалі більше залежить від оптимального використання кадрового потенціалу. Персонал стає не просто виконавцем робочих завдань, а ключовим ресурсом, від компетентності, мотивації та залученості якого залежить досягнення стратегічних цілей організації. Водночас зміни у зовнішньому середовищі, економічні коливання, конкуренція за кваліфіковані кадри та потреба у підвищенні продуктивності праці висувають до системи управління персоналом нові вимоги, серед яких особливе значення має ефективна мотивація працівників..

Мотивація персоналу є складним соціально-економічним процесом, що включає як матеріальні, так і нематеріальні стимули, спрямовані на підвищення трудової активності, професійного розвитку та лояльності працівників. У транспортній галузі мотиваційна політика набуває особливого значення через специфіку роботи підприємств: високу відповідальність персоналу, нестандартні режими праці, підвищені вимоги до безпеки та координації різних функціональних груп.

Актуальність теми дослідження обумовлена необхідністю підвищення ефективності системи мотивації на підприємствах транспортної сфери, зокрема на ТОВ «Автологістика», що дозволить не лише оптимізувати використання трудових ресурсів, а й забезпечити стабільний розвиток, конкурентоспроможність та підвищення фінансових показників.

Метою роботи є розробка та обґрунтування комплексної системи мотивації персоналу ТОВ «Автологістика», що забезпечує підвищення ефективності діяльності підприємства та залученості працівників.

Для досягнення поставленої мети визначено наступні **завдання**:

- проаналізувати теоретичні засади мотивації персоналу;

- визначити ефективні інструменти мотивації персоналу підприємств транспортної галузі;
- дослідити сучасний стан визначити проблеми та резерви підвищення мотивації персоналу ТОВ «Автологістика»;
- розробити стратегію підвищення мотивації персоналу підприємства;
- визначити практичні заходи щодо удосконалення системи мотивації персоналу;
- провести економічне та соціальне обґрунтування запропонованих заходів, оцінити їх ефективність та вплив на діяльність підприємства.

Об’єктом дослідження є система мотивації персоналу ТОВ «Автологістика».

Предметом дослідження виступають процеси формування, реалізації та вдосконалення системи мотивації персоналу на підприємстві.

У роботі використано такі методи дослідження: аналіз і синтез, узагальнення та систематизація наукових підходів, економіко-статистичний аналіз, порівняльний аналіз, фінансово-економічні розрахунки, графічний метод, метод експертних оцінок.

Практична значущість роботи полягає в тому, що результати дослідження можуть бути використані керівництвом ТОВ «Автологістика» для удосконалення системи мотивації, підвищення ефективності використання персоналу, зменшення плинності кадрів та покращення фінансових і соціальних показників підприємства.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В ТРАНСПОРТНІЙ ГАЛУЗІ

1.1 Сутність мотивації персоналу та її роль у системі управління підприємством

У сучасних умовах розвитку економіки та посилення конкуренції ефективність діяльності підприємства значною мірою визначається якістю управління персоналом, ключовим елементом якого є мотивація працівників. Саме мотивація забезпечує зацікавленість персоналу в досягненні стратегічних і поточних цілей підприємства, сприяє підвищенню продуктивності праці, якості виконання робіт та стабільності кадрового складу.

Мотивація персоналу – одна з ключових функцій управління, що забезпечує зацікавленість працівників у досягненні цілей організації. Поняття «мотивація» походить від латинського movere – «рухати», і означає те, що спонукає людину діяти.

У науковій літературі поняття «мотивація персоналу» трактується багатогранно. Загалом мотивацію розглядають як процес спонукання працівників до цілеспрямованої діяльності шляхом формування внутрішніх і зовнішніх стимулів, що відповідають як інтересам підприємства, так і особистим потребам працівника. Мотивація поєднує економічні, соціальні, психологічні та організаційні аспекти управління, виступаючи інтегруючою ланкою між цілями підприємства та поведінкою персоналу.

З позицій управлінського підходу мотивація персоналу є цілеспрямованим впливом керівництва на трудову поведінку працівників, що здійснюється через систему стимулів, винагород, умов праці, можливостей професійного розвитку та соціального визнання. У цьому контексті мотивація виступає не лише функцією управління, а й інструментом формування організаційної культури та корпоративних цінностей підприємства.

В управлінні мотивація розглядається як процес спонукання людей до праці шляхом використання мотивів їх поведінки задля досягнення особистих або організаційних цілей. Іншими словами, мотивація – це комплекс внутрішніх та зовнішніх рушійних сил, що спонукають працівника до діяльності, визначають його поведінку, надають їй напрям і спрямованість на досягнення певних цілей. За визначенням В.Р. Сайко: «Мотивація – це комплекс внутрішніх та зовнішніх чинників, котрі спонукають працівника до ефективної праці задля задоволення особистих цілей, а також цілей організації» [1]. Таким чином, мотивація об'єднує внутрішні спонукання (особисті потреби, інтереси, цінності) та зовнішні стимули (заробітна плата, визнання, умови праці тощо), які разом зумовлюють поведінку працівників (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 - Основні компоненти мотивації персоналу

Компонент	Приклад	Опис
Внутрішні мотиви	Потреба в самореалізації, особистий розвиток	Стимулюють через досягнення особистих цілей і самовираження
Зовнішні стимули	Заробітна плата, премії, соціальні гарантії	Зовнішні чинники, які забезпечують матеріальні вигоди
Соціальні чинники	Командний дух, підтримка колег	Мотиви, пов'язані з належністю до колективу і визнанням

Джерело: сформовано автором на основі [1]

Стимулювання трудової активності персоналу, як важлива складова менеджменту, і надалі орієнтується на досягнення цілей підприємства. При цьому воно виконує роль інструменту управління мотивацією персоналу, з урахуванням певної логічної послідовності:

Благо → стимул → мотивація → мотив → дія.

Таким чином, трудова мотивація розглядається як головна форма стимулювання праці, яка має враховувати індивідуальні риси працівника і забезпечувати максимально широкий спектр благ для задоволення різноманітних потреб [29].

У сучасному підході стимулювання тісно пов’язується з мотивацією управлінського персоналу підприємства. Відповідно до цього підходу, стимулювання розглядається як складна управлінська функція, що включає аналіз потреб працівників та впровадження відповідних стимулів. Такі заходи повинні відповідати актуальним потребам і змінюватись залежно від технологічного прогресу та соціально-економічних умов [29].

Слід зазначити, що функція процесу управління полягає у впливі на персонал через мотиваційний механізм. Мотивацію трудової діяльності можна розглядати як усвідомлений вибір працівником певної поведінки під час виконання роботи, що формується під впливом внутрішніх мотивів і зовнішніх стимулів. У цьому сенсі трудова мотивація є результатом взаємодії цих факторів, завдяки чому її можна цілеспрямовано регулювати з метою досягнення як економічних, так і соціальних результатів. Важливим аспектом є й те, що ефективна мотивація не лише сприяє зростанню продуктивності праці, а й формує в працівників позитивне ставлення до роботи, підвищує лояльність до організації та зміцнює її кадровий потенціал [27, 29].

Значення мотивації в сучасному менеджменті полягає в її здатності підвищувати продуктивність, покращувати якість праці та утримувати цінні кадри. Працівники, які відчувають мотивацію, зазвичай демонструють вищу залученість, відповідальність і готовність до виконання завдань, що позитивно впливає на загальну ефективність організації. Навпаки, відсутність мотивації призводить до зниження продуктивності, підвищення плинності кадрів та зростання витрат на найм і навчання нових співробітників [2].

Аналіз наукових підходів до мотивації показує відсутність єдиного трактування цього поняття, але всі дослідники погоджуються щодо її критичної ролі. Мотивацію можна розглядати як з точки зору процесу (динаміка спонукання), так і стану особистості (рівень мотивованості). Важливо розрізняти поняття «мотив» (внутрішня причина, усвідомлена потреба або ціль, що спонукає до дії) та «стимул» (зовнішній вплив, що спонукає активізувати

мотив). У практиці управління часто вживають термін «мотивування» (мотивація як управлінська діяльність) – це цілеспрямований вплив керівника на підлеглих через створення стимулів і умов, необхідних для спонукання їх до ефективної діяльності. По суті, менеджмент мотивації полягає в тому, щоб знайти правильні важелі (матеріальні чи нематеріальні), які приведуть в дію внутрішню енергію працівників для досягнення цілей організації [3].

Нормативно-правова база України закладає мінімальні гарантії, що впливають на мотивацію працівників, особливо в частині матеріального стимулювання. Так, Кодекс законів про працю України (КЗпП) встановлює основи оплати праці (ст.94) та дозволяє підприємствам самостійно визначати системи оплати, форми і розміри премій та винагород у колективних договорах, дотримуючись державних гарантій. Закон України «Про оплату праці» №108/95-ВР від 24.03.1995 р. визначає економічні й організаційні засади оплати праці: мінімальну зарплату, тарифну систему, надбавки, премії тощо. Згідно зі ст.15 цього Закону, системи преміювання та інших заохочень розробляються підприємствами самостійно і закріплюються у колективному договорі, що дозволяє гнучко налаштовувати матеріальну мотивацію персоналу під специфіку компанії [23,25].

Окрім того, трудове законодавство передбачає форми нематеріального заохочення – моральне заохочення (нагородження грамотами, званнями тощо) та інші стимули, що впливають на мотивацію. Таким чином, нормативна база створює рамки для систем мотивації (гарантуючи мінімальні стандарти оплати й умов праці) і водночас надає роботодавцю автономію в запровадженні власних програм стимулювання.

У сучасних організаціях мотивація набуває особливого значення через швидкі зміни в економічному та соціальному середовищі. Глобалізація, цифрова трансформація та зростання конкуренції за кваліфіковані кадри вимагають від компаній гнучких і креативних підходів до стимулювання працівників. Наприклад, у багатьох організаціях дедалі більше уваги

приділяється нематеріальним стимулам, таким як гнучкий графік роботи, можливості для навчання чи створення комфортного психологічного клімату, що відповідає запитам молодшого покоління працівників [4].

Ще одним важливим аспектом є індивідуалізація мотиваційних програм. Працівники різних вікових груп, професій чи культурних середовищ мають різні пріоритети: для одних ключовим мотиватором є фінансова стабільність, для інших – можливість творчої самореалізації чи баланс між роботою і особистим життям. Організації, які враховують ці відмінності, розробляючи диференційовані мотиваційні стратегії, досягають вищого рівня залученості та лояльності персоналу [5].

Організаційна культура також відіграє значну роль у мотивації. Компанії, які сприяють формуванню атмосфери довіри, відкритості та командної співпраці, створюють сприятливі умови для підвищення внутрішньої мотивації працівників [35]. Наприклад, ініціативи, спрямовані на публічне визнання досягнень працівників чи організацію спільних заходів, зміцнюють почуття причетності до організації та мотивують до активної участі в її діяльності [6].

Крім того, мотивація тісно пов’язана з рівнем залученості працівників, який у сучасному менеджменті розглядається як комплексний показник їхньої емоційної та інтелектуальної відданості. Дослідження показують, що високий рівень залученості корелює з кращими фінансовими результатами організацій і нижчою плинністю кадрів. Для досягнення цього компанії впроваджують програми розвитку талантів, створюють прозорі системи зворотного зв’язку та інвестують у професійне зростання працівників.

Давно виявлено, що ефективна мотивація вимагає системного підходу, який поєднує короткострокові стимули (наприклад, разові премії чи подяки) з довгостроковими стратегіями, такими як створення кар’єрних можливостей чи модернізація робочих умов. Такий підхід дозволяє організаціям не лише утримувати персонал у періоди нестабільності, але й готувати його до майбутніх викликів, пов’язаних із технологічними змінами та зростанням

конкуренції. У наступних підрозділах будуть розглянуті теоретичні моделі мотивації, методи її оцінки та особливості застосування в різних умовах, що створить основу для аналізу практичних аспектів мотивування персоналу [7].

Таким чином, мотивація персоналу є одним із ключових чинників підвищення ефективності діяльності підприємства, що забезпечує узгодження інтересів роботодавця і працівників, формування зацікавленості у результатах праці та створення передумов для зростання конкурентоспроможності підприємства. У транспортній галузі, де значну роль відіграє людський фактор, питання мотивації персоналу набуває особливої актуальності, що зумовлює необхідність її глибокого теоретичного та практичного дослідження.

1.2 Еволюція теорій мотивації персоналу

Розвиток теорій мотивації персоналу відображає еволюцію поглядів на роль людини в процесі праці та управління підприємством. Якщо на початкових етапах економічного розвитку працівник розглядався переважно як носій фізичної робочої сили, то з часом у центрі уваги опинилися його потреби, інтереси, цінності та соціально-психологічні чинники трудової поведінки.

У науковій літературі теорії мотивації умовно поділяють на змістовні та процесуальні**,** що дозволяє систематизувати підходи до пояснення мотиваційної поведінки працівників та обґрунтувати вибір інструментів управління персоналом (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 - Основні теорії мотивації персоналу

Теорія мотивації	Автор	Сутність теорії	Мотиваційні чинники
Змістовні теорії мотивації персоналу			
Ієрархія потреб	А. Маслоу	Потреби людини мають ієрархічну структуру — від базових до потреб самореалізації	Заробітна плата, безпека, соціальні гарантії, визнання, розвиток

Кінець таблиці 1.2

Теорія мотивації	Автор	Сутність теорії	Мотиваційні чинники
Теорія ERG	К. Альдерфер	Потреби поділяються на існування, взаємодію та зростання і можуть діяти одночасно	Матеріальні стимули, командна робота, кар'єрне зростання
Двофак-торна теорія	Ф. Герцберг	Гігієнічні чинники усувають незадоволення, мотиватори стимулюють результативність	Умови праці, оплата, відповідальність, досягнення, визнання
Теорія потреб	Д. МакКлелланд	Домінування потреб у досягненні, владі або причетності	Досягнення результатів, вплив, командна взаємодія
Процесуальні теорії мотивації персоналу			
Теорія очікувань	В. Врум	Мотивація залежить від очікувань щодо результату та цінності винагороди	Зв'язок «зусилля – результат – винагорода»
Теорія справед-ливості	Дж. Адамс	Мотивація визначається суб'єктивним відчуттям справедливості винагороди	Порівняння доходів і зусиль
Теорія постановки цілей	Е. Локк	Чіткі та складні цілі підвищують мотивацію та результативність	Конкретні, вимірювані цілі, зворотний зв'язок
Теорія підкріп-лення	Б. Скіннер	Поведінка формується через систему винагород і санкцій	Позитивне та негативне підкріплення

Джерело: сформовано автором на основі [9, 10, 11]

Таким чином, змістовні теорії мотивації акцентують увагу на внутрішніх потребах працівника як джерелі трудової поведінки, тоді як процесуальні теорії пояснюють механізм формування мотивації через оцінку очікувань, справедливості та досягнення цілей.

Найвідомішою із змістовних теорій є ієрархія потреб А. Маслоу. Абрагам Маслоу у 1943 р. виділив п'ять рівнів потреб: фізіологічні; потреби безпеки; соціальні (любові і належності); престижні (визнання, поваги); та найвищі – потреби самореалізації (рис. 1.1).



Рисунок 1.1 - Ієрархія потреб А. Маслоу

Джерело: сформовано автором на основі [9]

Він стверджував, що задоволеність потреб нижчого рівня поступово актуалізує потреби вищого рівня. Отже, поведінкою людини у праці керує найвища з незадоволених потреб, і для мотивації працівника керівник має визначити його актуальні потреби та створити умови для їх задоволення. Хоча «піраміда Маслоу» стала класикою, її критикують за надмірне узагальнення – на практиці ієрархія потреб не завжди чітка, різні люди можуть мати різні пріоритети. Проте, ця теорія заклала основу для інших моделей. Клейтон Альдерфер розвинув ідеї Маслоу в своїй ERG-теорії (1972), згрупувавши потреби у три категорії: існування (Existance), зв'язку (Relatedness) і росту (Growth). Альдерфер довів, що задоволення потреби вищого рівня може відбуватися не строго після нижчих; можливий регрес: якщо потреби росту не задоволені, людина більше цінує базові потреби. Девід МакКлелланд у 1960-х роках висунув теорію набутих потреб, виділивши три ключові мотиви, що формуються у процесі життя та роботи: досягнення, причетність та влада. На його думку, співвідношення цих мотивів у кожної особистості впливає на стиль

роботи: наприклад, люди з високою потребою досягнення прагнуть складних цілей і особистої відповідальності, а з потребою влади – до впливу та лідерства.

Серед великої кількості теорій мотивації вагоме місце посідає двофакторна теорія мотивації , яку запропонував Фредерік Гернцберг у 1959 році (рис. 1.2).



Рисунок 1.2 - Двофакторна модель Герцберга

Джерело: сформовано автором на основі [9]

Теорія акцентує увагу на відмінності між чинниками, що сприяють зростанню задоволеності працівників, та тими, що лише запобігають виникненню незадоволення, але самі по собі не мотивують. Її практичне застосування дозволяє чітко розмежувати зони впливу управлінських рішень на внутрішній стан персоналу, а також визначити пріоритети у впровадженні мотиваційних заходів.

Мотиваційні фактори (такі як досягнення, визнання, відповідальність) активізують внутрішні потреби працівника в самореалізації та розвитку, тоді як гігієнічні фактори (оплата праці, умови праці, політика компанії) створюють лише базові умови, за яких мотивація може виникнути.

За Герцбергом, наявність гігієнічних факторів лише запобігає незадоволеності, але не мотивує надзвичайно; справжню мотивацію дають фактори вищого порядку – змістовна робота, досягнення та визнання. Ця теорія звернула увагу на те, що нематеріальні аспекти роботи (самореалізація, професійне зростання) є не менш важливими, ніж зарплата. Змістовні теорії заклали фундамент розуміння потреб працівників. На їх основі менеджмент будує системи винагород: комбінуючи матеріальні стимули (закриваючи базові потреби) і нематеріальні програми (даючи можливість розвитку і визнання). Процесуальні теорії мотивації зосереджені на тому, як відбувається мотиваційний процес, як людина обирає лінію поведінки. Серед основних процесуальних теорій – теорія очікувань Віктора Врума, теорія справедливості Стейсі Адамса, теорія постановки цілей Едвіна Локка та інші. Теорія очікувань (очікування-валентність), сформульована В. Врумом у 1964 р., стверджує, що мотивація працівника є результатом взаємодії трьох чинників: очікування (віри в те, що зусилля приведуть до потрібного результату), інструментальності (віри, що результат буде винагороджений) та валентності (цінності тієї винагороди для працівника). Простими словами, людина буде мотивована, якщо вважатиме:

1) вона здатна виконати завдання;

2) за виконання буде винагорода;

3) ця винагорода для неї значуща.

Менеджери застосовують цю теорію, забезпечуючи працівникам реалістичні цілі, зрозумілий зв’язок між результатами і винагородами, а також пропонуючи те, що дійсно цінується персоналом (гроші, бонуси, розвиток тощо). Теорія справедливості С. Адамса (1963) базується на тому, що

працівники порівнюють співвідношення «вклад/винагорода» із аналогічним співвідношенням в інших людей (колег, знайомих). Якщо працівник відчуває дисбаланс (несправедливість) – наприклад, думає, що працює більше, а отримує менше за інших – виникає напруга і знижується мотивація. Відчуття справедливості, прозорі та зрозумілі системи оплати праці є, відповідно, потужними мотивуючими чинниками.

Теорія постановки цілей Е. Локка (1968) доводить, що чіткі та складні цілі, прийняті працівником, значно підвищують його продуктивність. Цілі спрямовують увагу і зусилля, а зворотний зв'язок про прогрес виконання цілей додатково стимулює людину продовжувати старанно працювати. На практиці ця теорія реалізується через системи управління за цілями (Management by Objectives), KPI та регулярні оцінки виконання. Модель Портера-Лоулера (1968) об'єднала теорію очікувань і справедливості, показавши, що результативна праця веде до задоволення (через винагороду), але й сама ефективність залежить від здібностей і сприйняття ролі працівником. Ця модель підкреслила: задоволеність від успіхів може сама по собі стати мотиватором (породжує нові амбіції).

Теорія підкріплення Б. Скіннера акцентує на тому, що поведінка, яка винагороджується, має тенденцію повторюватися. Практичне застосування – система винагород і дисциплінарних заходів: заохочуючи бажані дії (премії, похвала) і не заохочуючи або караючи небажані, керівники формують потрібну поведінку. Отже, процесуальні теорії дають менеджменту інструменти впливу на мотивованість через організацію процесу роботи – постановку цілей, справедливу оцінку і винагороду, зворотний зв'язок [10].

Окрім змістовних та процесуальних, в літературі виділяють так звані «теорії поля» (К. Левін та ін.), що підкреслюють вплив оточення на мотивацію. Курт Левін розробив концепцію «поля сил»: поведінка людини є результатом взаємодії особистості і середовища. Він показав, що зовнішнє середовище (групи, норми, ситуація) створює певну мотиваційну напругу, яка спонукає або

гальмує дії. Наприклад, колектив з високою культурою праці може мотивувати індивіда працювати краще через соціальний тиск і підтримку. Цей напрямок переріс у дослідження організаційної культури та клімату як факторів мотивації. Сучасні підходи до мотивації враховують зміни в природі праці і в цінностях працівників у XXI столітті. Сучасна економіка знань та цифрова епоха висувають нові вимоги: працівники прагнуть більшої автономії, творчості, значущості роботи. Традиційні моделі (тільки матеріальні стимули чи адміністративний тиск) вже не такі ефективні [11].

Нині наголошується на внутрішній мотивації як вирішальній. Зокрема, дослідження показують, що в умовах інтелектуалізації праці рутинні операції відходять на другий план, а мотиваційна політика має базуватися на внутрішніх чинниках – цікавості до роботи, професійному розвитку, причетності до важливої справи. Одним із популярних сучасних концептів є теорія самодетермінації (Р. Десі, Е.Райан), яка розрізняє внутрішню мотивацію (інтерес до роботи, задоволення від процесу) і зовнішню (винагорода чи примус). Ця теорія виділяє три базові потреби, що підсилюють внутрішню мотивацію: автономія, компетентність і спорідненість. Коли працівник має свободу дій, може майстерно виконувати завдання і відчуває командний дух – його внутрішня мотивація зростає. Подібні ідеї популяризував Деніел Пінк у книзі «Драйв», стверджуючи, що найкращих результатів досягають компанії, які роблять ставку на автономність, майстерність і суспільно значиму мету, а не лише на «батіг і пряник».

Ще одним сучасним трендом є залученість персоналу (employee engagement). Це поняття ширше за традиційну мотивацію і охоплює емоційну прив’язаність працівника до компанії, його готовність «горіти» роботою. Провідні міжнародні компанії вимірюють рівень залученості через опитування і впроваджують програми для його підвищення – розвиток талантів, корпоративну культуру, баланс роботи й життя тощо. Дослідження

консалтингових фірм (Gallup та ін.) показують, що високий рівень залученості корелює з вищою продуктивністю і нижчою плинністю кадрів.

Отже, сучасний менеджмент розглядає мотивацію не лише як задоволення потреб чи реакцію на стимули, а як стратегічне завдання – створення таких умов, за яких працівники самі хочуть ефективно працювати і залишатися в організації.

Приклади зарубіжного досвіду. Сучасні підходи до мотивації впроваджуються провідними компаніями світу. Наприклад, у Deutsche Bahn (Німеччина) діє комплексна система мотивації, що поєднує матеріальні винагороди з можливостями розвитку і визнання [39]. Компанія пропонує гнучкі графіки, програми підвищення кваліфікації, соціальні пільги (страхування, підтримка сім'ї) – усе це підвищує лояльність і задоволеність персоналу [12, 39].

В той же час матеріальну віддачу ніхто не скасовував: DB запроваджує бонусні програми за раціоналізаторські ідеї. Зокрема, у 2022 р. керівництво Deutsche Bahn для економії енергії оголосило акцію: кожен співробітник, який подасть ідею щодо збереження енергії, отримає премію 100 євро (а якщо багато працівників візьмуть участь – до 150 євро).

Такий приклад демонструє поєднання фінансового стимулу і залучення персоналу до вирішення важливих для компанії проблем (енергозбереження), що підвищує мотивацію одразу на двох рівнях – зовнішньому і внутрішньому (гордість за внесок у спільну справу).

Отже, еволюція теорій мотивації пройшла шлях від вузького розуміння (тільки зарплата як мотиватор) до всеосяжного підходу, що враховує психолого-соціальні аспекти. Класичні теорії (Маслоу, Герцберг, МакКлелланд, Врум та ін.) і досі лежать в основі програм стимулювання – їх ідеї про потреби та справедливість використовуються при розробці систем оплати та нематеріального заохочення. Сучасні підходи доповнили цей арсенал, наголосивши на значенні внутрішньої мотивації, розвитку і культури. Для

компаній в транспортній галузі, де працюють десятки тисяч людей, важливо комбінувати різні теорії: забезпечувати конкурентні матеріальні умови (відповідно до теорій потреб), підтримувати справедливість і зрозумілість винагород (теорія справедливості), ставити чіткі цілі підлеглим (теорія цілей) і водночас формувати атмосферу залученості та гордості за свою роботу (сучасні концепції). Лише системний, науково обґрунтований підхід до мотивації персоналу дозволить підвищити ефективність діяльності організації та адаптуватися до викликів сьогодення.

1.3 Інструменти мотивації персоналу

Система мотивації персоналу підприємства формується на основі поєднання матеріальних і нематеріальних інструментів впливу на трудову поведінку працівників. Їх ефективне використання дозволяє забезпечити зацікавленість персоналу у досягненні результатів діяльності підприємства, підвищити продуктивність праці та знизити рівень плинності кадрів.

Матеріальна мотивація ґрунтується на використанні економічних стимулів, які мають безпосередній грошовий або майновий вимір. До основних інструментів матеріальної мотивації належать заробітна плата, премії, доплати, надбавки, участь у прибутках, соціальні виплати та компенсації. Заробітна плата виступає базовим елементом матеріального стимулювання і виконує не лише відтворювальну, а й мотиваційну функцію, оскільки її рівень і структура безпосередньо впливають на трудову активність працівників.

Преміальні виплати та система бонусів дозволяють пов’язати результати праці працівників із досягненням конкретних виробничих або фінансових показників. У транспортних підприємствах такими показниками можуть бути виконання графіків перевезень, зниження простоїв, економія пального, безаварійна робота, дотримання стандартів якості обслуговування. Доплати і надбавки часто використовуються для компенсації складних умов праці, нічних

змін, роботи у вихідні дні або підвищеної відповідальності, що є характерним для транспортної галузі.

Разом із тим, практика управління персоналом свідчить, що виключно матеріальні стимули не забезпечують довгострокової мотивації працівників. У зв'язку з цим зростає роль нематеріальної мотивації, яка спрямована на задоволення соціальних, професійних і психологічних потреб персоналу. Нематеріальні інструменти мотивації не мають прямого грошового виміру, проте істотно впливають на рівень залученості, лояльності та ініціативності працівників.

До основних нематеріальних інструментів мотивації належать визнання досягнень, можливості професійного навчання і кар'єрного зростання, участь у прийнятті управлінських рішень, формування сприятливого соціально-психологічного клімату, розвиток корпоративної культури, гнучкі режими праці та ефективна система комунікацій. Визнання результатів праці може реалізовуватися через подяки, грамоти, рейтинги працівників, публічне відзначення досягнень, що підвищує самооцінку та внутрішню мотивацію персоналу.

Особливого значення для транспортних підприємств набувають інструменти нематеріальної мотивації, пов'язані з безпекою праці, стабільністю зайнятості та чіткістю організаційних процесів. Чітко визначені посадові обов'язки, зрозумілі правила оцінювання результатів роботи, ефективний зворотний зв'язок між керівництвом і працівниками сприяють формуванню довіри та відчуття справедливості, що позитивно позначається на мотивації персоналу.

Узагальнення основних матеріальних та нематеріальних інструментів мотивації персоналу підприємства наведено в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 - Матеріальні та нематеріальні інструменти мотивації персоналу підприємства

Група інструментів	Інструмент мотивації	Характеристика
Матеріальні	Заробітна плата	Основна форма матеріального стимулювання праці
	Премії та бонуси	Винагорода за досягнення встановлених показників
	Доплати і надбавки	Компенсація за особливі умови праці
	Соціальні виплати	Додаткові матеріальні гарантії
Нематеріальні	Визнання та заохочення	Підвищення соціального статусу працівника
	Професійний розвиток	Навчання і підвищення кваліфікації
	Кар'єрне зростання	Можливість посадового просування
	Соціально-психологічний клімат	Атмосфера довіри та взаємоповаги
	Участь в управлінні	Залучення до прийняття рішень

Джерело: сформовано автором на основі [11, 27]

Ефективна система мотивації персоналу передбачає комплексне поєднання матеріальних і нематеріальних інструментів, адаптованих до специфіки діяльності підприємства, категорій персоналу та стратегічних цілей розвитку. У транспортній галузі таке поєднання дозволяє не лише підвищити економічні результати діяльності підприємства, а й забезпечити належний рівень трудової дисципліни, безпеки та якості надання транспортних послуг.

Щоб ефективно управляти мотивацією, менеджерам необхідно діагностувати її рівень та виявляти чинники, що мотивують або демотивують співробітників. Існує кілька груп методів оцінки мотивації персоналу: кількісні (анкетні опитування, тестування), якісні (інтерв'ю, спостереження) та непрямі показники (аналіз поведінкових метрик). Розглянемо основні з них.

1. Анкетування та опитування працівників. Один з найпоширеніших методів – проводити опитування співробітників щодо їх задоволеності роботою, потреб та очікувань. Створюються спеціальні анкети або опитувальники мотивації. Наприклад, компанії можуть використовувати стандартні опитувальники залученості персоналу (Employee Engagement Survey) або опитування лояльності. Запитання в таких анкетах охоплюють різні аспекти: чи задоволений працівник оплатою, чи відчуває визнання заслуг, чи бачить можливості росту, чи комфортний клімат у колективі тощо. Результати дозволяють кількісно виміряти рівень мотивації (наприклад, у відсотках або балах за шкалою) та виявити слабкі місця. Багато міжнародних компаній проводять щорічні опитування задоволеності. Зокрема, Deutsche Bahn щороку обчислює індекс задоволеності персоналу на основі опитування понад 200 тисяч співробітників. За даними 2024 року, цей індекс склав 3,8 із 5 можливих балів (лише на 0,1 менше, ніж до кризи), причому 61% працівників відзначили високий командний ентузіазм, 60% – гордість за роботу в компанії. Такий зріз дає керівництву розуміння динаміки мотиваційного стану колективу. Для глибшого аналізу мотиваторів використовуються спеціальні мотиваційні анкети. Наприклад, опитувальники компанії SHL дозволяють виявити, які фактори найбільше впливають на ефективність роботи конкретного співробітника (прагнення успіху, потреба в безпеці, бажання визнання тощо). За допомогою таких психодіагностичних тестів HR-менеджери складають “профіль мотивації” працівника або підрозділу. Знання, що персонал більше цінує – скажімо, гнучкий графік чи бонуси, командні заходи чи кар’єрне зростання – допомагає правильно побудувати систему стимулів.

2. Індивідуальні бесіди та інтерв’ю. Якісні методи, як-от інтерв’ю з працівниками, дозволяють отримати детальнішу інформацію про мотивацію. Керівники або HR-фахівці проводять періодичні бесіди “one-to-one”, під час яких обговорюють з підлеглим його задоволеність роботою, потреби, проблеми. Відкрита розмова допомагає виявити приховані мотиви чи розчарування, які не

завжди видно з анкет. Крім того, практика exit-interview (інтерв'ю при звільненні) є цінним джерелом даних: працівник, що звільняється, може відверто назвати причини – низьку оплату, відсутність перспектив, поганий мікроклімат – тобто фактичні причини демотивації. Аналізуючи тенденції в таких відповідях, компанія може вживати заходів (наприклад, якщо часто вказують на невизнання – запровадити програму відзнак для кращих працівників).

3. Спостереження за поведінкою та аналіз HR-метрик. Непрямим «вимірювачем» мотивації є показники продуктивності та залученості. Мотивовані співробітники зазвичай демонструють нижчий рівень прогулів, запізнень, плинності. Якщо в підрозділі різко зросла текучість кадрів або частота лікарняних, це сигнал про можливі мотиваційні проблеми (стрес, вигорання, незадоволеність). Аналіз KPI (ключових показників ефективності) окремих працівників теж дає інформацію: стійке невиконання планів може вказувати або на нестачу навичок, або на брак мотивації. Керівник, знаючи своїх співробітників, може неформально спостерігати: хто проявляє ініціативу, бере додаткові завдання (ознаки високої мотивації), а хто виконує мінімум і уникає відповідальності (можлива демотивація). Важливим якісним індикатором є залученість у корпоративні заходи: коли компанія організовує добровільні проєкти (тренінги, корпоративи, волонтерські акції) і більшість персоналу бере участь – це свідчить про високий командний дух і мотивацію.

4. Рейтингові та бенчмаркові методи. Деякі компанії застосовують метод парного порівняння мотиваторів: працівникам пропонують обрати, що для них важливіше – наприклад, висока зарплата чи цікава робота, гарантія зайнятості чи можливість кар'єри, тощо. На основі цих опитувань будується рейтинг мотивуючих чинників. Цей метод допомагає сегментувати персонал: наприклад, молоді спеціалісти можуть ставити на перше місце кар'єрний розвиток, тоді як старші – стабільність і соціальні гарантії. Ще один підхід – бенчмаркінг задоволеності: порівняння результатів опитування мотивації у

своїй компанії із середніми по ринку або галузі (якщо такі дані доступні через опитування асоціацій чи консалтингових досліджень). Це дозволяє зрозуміти, чи достатній рівень мотивації у вашій фірмі порівняно з конкурентами (що впливає на утримання талантів).

5. Комплексний «мотиваційний аудит». Деякі великі компанії практикують періодично (раз на 2-3 роки) проводити повний аналіз системи мотивації – залучають зовнішніх експертів або створюють робочі групи, які досліджують всі аспекти: від політики оплати і бонусів до нематеріального стимулювання та корпоративної культури. В межах такого «аудиту» проводяться опитування, фокус-групи з персоналом, аналіз документів (положень про преміювання, результати атестацій тощо). Результатом є звіт із оцінкою, наскільки існуюча система задовольняє потреби працівників і бізнесу, та рекомендаціями щодо вдосконалення. Подібний підхід описаний, наприклад, в роботі М.Ведернікова і співавторів, де запропоновано методику моніторингу мотивації як засобу підвищення конкурентоспроможності персоналу. Постійний моніторинг (шляхом KPI та анкет) дозволяє керівництву своєчасно виявляти зниження мотивації і реагувати управлінськими рішеннями. На практиці для оцінки мотивації часто комбінують кількісні й якісні методи. З огляду на велику чисельність персоналу компаній, зокрема в транспортній галузі, доцільно проводити регулярні анонімні опитування працівників різних категорій щодо задоволеності умовами праці, рівнем оплати, стосунками в колективі тощо.

Узагальнення основних інструментів оцінки мотивації персоналу підприємства наведено в таблиці 1.4.

Керівникам середньої ланки на транспортних підприємствах доцільно періодично проводити індивідуальні бесіди з підлеглими з метою виявлення їхніх потреб, рівня задоволеності працею та актуальних мотиваторів.

Таблиця 1.4 – Основні інструменти оцінки мотивації персоналу

Інструмент	Характеристика
Опитування (анкети, тести)	Кількісна оцінка задоволеності та очікувань персоналу
Індивідуальні бесіди, інтерв'ю	Виявлення глибинних мотивів та проблем через бесіди
Спостереження, HR-метрики	Аналіз прогулів, плинності кадрів, участі в ініціативах тощо
Рейтингування, бенчмаркінг	Порівняння важливості факторів, сегментація персоналу
Мотиваційний аудит	Комплексне дослідження політик, умов праці та корпоративної культури

Джерело: сформовано автором на основі [11, 27]

Комплексна оцінка мотивації працівників передбачає як кількісні показники (рівень задоволеності у балах, індекси залученості, динаміка мотивації за періодами), так і якісні коментарі (виявлення причин низької мотивації або потенційного вигорання).

Збір такої інформації дозволяє керівництву оперативно реагувати на проблеми в управлінні персоналом, адаптувати програми стимулювання та забезпечити ефективне функціонування трудових колективів. Наприклад, у разі виявлення низького рівня визнання праці, доцільним є впровадження заходів морального заохочення — конкурсів, публічного визнання досягнень, відзначення кращих працівників тощо.

Таким чином, регулярне вимірювання рівня мотивації персоналу є необхідною складовою сучасної HR-стратегії. Це дозволяє вчасно виявляти негативні тенденції, запобігати демотивації та формувати адаптивну систему стимулювання, особливо важливу в умовах економічної нестабільності чи кризових ситуацій.

1.4 Особливості мотивації персоналу в транспортній галузі

Транспортна галузь відіграє стратегічну роль у забезпеченні функціонування економіки, мобільності населення та безперервності логістичних процесів. Специфіка діяльності транспортних підприємств зумовлює особливі вимоги до персоналу, що, у свою чергу, визначає характер та інструментарій його мотивації. Високий рівень відповідальності, регламентованість процесів, підвищені вимоги до безпеки та дисципліни праці зумовлюють необхідність формування адаптованої системи мотивації персоналу.

Однією з ключових особливостей мотивації персоналу в транспортній галузі є пріоритет безпеки праці. Працівники транспортних підприємств, зокрема водії, машиністи, диспетчери та технічний персонал, несуть відповідальність не лише за результати своєї роботи, а й за життя і здоров’я пасажирів та збереження вантажів. У зв’язку з цим важливе місце в системі мотивації займають стимули, спрямовані на дотримання правил безпеки руху, безаварійну роботу, проходження регулярних медичних оглядів та підвищення професійної компетентності.

Наступною характерною рисою мотивації персоналу транспортних підприємств є нестандартний режим праці. Робота у нічні зміни, у вихідні та святкові дні, тривалі відрядження, змінний графік і нерівномірне навантаження потребують застосування спеціальних мотиваційних інструментів. До них належать доплати за особливі умови праці, гнучкі графіки роботи, додаткові дні відпочинку, а також заходи нематеріального стимулювання, спрямовані на зниження професійного вигорання.

Важливою особливістю є висока диференціація персоналу за функціональними групами. На транспортних підприємствах працюють водії, технічний персонал, диспетчери, логісти, управлінські та адміністративні працівники, для яких характерні різні умови праці, рівень відповідальності та

мотиваційні пріоритети. Це зумовлює необхідність застосування диференційованого підходу до мотивації, що передбачає адаптацію інструментів стимулювання до конкретних категорій персоналу.

Особливе значення в транспортній галузі має стабільність зайнятості та соціальні гарантії, які виступають вагомими нематеріальними мотиваторами. Наявність офіційного працевлаштування, соціального пакета, медичного страхування, гарантій своєчасної виплати заробітної плати сприяє формуванню лояльності персоналу та зниженню плинності кадрів, що є критично важливим для безперервності транспортних процесів.

Важливим є дослідження мотивації персоналу в умовах кризи. Кризові ситуації – економічна рецесія, пандемія чи воєнні дії – кардинально впливають на мотивацію працівників. Потреби і пріоритети персоналу в такі періоди змінюються: на перший план виходять безпека, стабільність, впевненість у завтрашньому дні. Роботодавцям доводиться адаптувати системи мотивації до нових реалій, адже методи, що працювали в спокійні часи, можуть виявитись недостатніми або неефективними під час кризи. Розглянемо специфіку мотивування персоналу в умовах кризи на прикладі сучасних викликів, особливо для транспортної галузі [15].

Під час війни чи іншої загрози базові потреби (фізіологічні та безпека) набувають домінуючого значення. Якщо у мирний час працівники більше цінують самореалізацію, визнання, то в умовах небезпеки головним мотиватором стає почуття захищеності – зберегти життя і здоров’я, мати стабільний дохід для забезпечення родини (табл. 1.5).

Таблиця 1.5 - Порівняльна характеристика потреб персоналу в докризовий та кризовий періоди

Рівень потреб (за Маслоу)	Докризовий період	Кризовий період (воєнний стан)
Фізіологічні потреби	Стабільна заробітна плата, достатня для комфортного життя	Будь-яка стабільна оплата праці, продуктові набори, допомога з житлом

Кінець таблиці 1.5

Рівень потреб (за Маслоу)	Докризовий період	Кризовий період (воєнний стан)
Потреби безпеки	Довгострокові контракти, соціальні гарантії, пенсійні плани	Фізична безпека, захист на робочому місці, наявність укриттів, стабільність роботи
Соціальні потреби	Командна робота, корпоративні заходи, сприятливий психологічний клімат	Відчуття єдності колективу, емоційна підтримка, відкрита комунікація під час кризи
Потреби визнання	Кар'єрне зростання, статусні привілеї, публічне визнання досягнень	Визнання героїзму та відданості, подяки, моральні заохочення за роботу в екстремальних умовах
Потреби самореалізації	Творчі проєкти, професійний розвиток, участь в інноваціях	Відчуття важливості місії, патріотизм, усвідомлення суспільної користі своєї роботи

Джерело: сформовано автором на основі [15]

Це означає, що транспортним підприємствам необхідно приділяти особливу увагу гарантіям безпеки персоналу: облаштовувати укриття, забезпечувати працівників засобами індивідуального захисту, впроваджувати програми страхування життя, а також організовувати чітку інформаційну комунікацію щодо дій у надзвичайних ситуаціях. В умовах воєнного стану актуальним також є надання допомоги працівникам, які опинилися в зонах бойових дій, зокрема — сприяння евакуації їхніх сімей, забезпечення житлом або продуктовими наборами. Такі заходи не лише знижують рівень тривожності в колективі, а й підвищують довіру до роботодавця, зміцнюючи командний дух і рівень залученості персоналу.

Керівники мають розуміти, що психологічний стан людей в кризу напружений, домінують тривога і стрес – тому мотиваційні зусилля варто спрямувати спочатку на зняття цих базових тривог (наскільки це можливо). Як зазначають дослідники, у сучасних умовах господарювання традиційні методики мотивації можуть не спрацьовувати або бути недостатньо

ефективними – потрібні нові підходи, орієнтовані на підтримку морального стану персоналу.

Матеріальна мотивація в кризу.

Економічні труднощі (спад виробництва, інфляція) часто змушують компанії урізати витрати, в тому числі на персонал. Це може проявлятися у затримках зарплати, скороченні бонусів, відміні премій. Зрозуміло, що подібні заходи негативно впливають на мотивацію – фінансова незахищеність викликає занепокоєння і деморалізує працівників. За опитуваннями українських підприємств, проведеними під час війни, одним з головних демотиваторів стала несправедлива або недостатня оплата праці (табл. 1.6).

Таблиця 1.6 - Порівняння ефективності матеріальних та нематеріальних мотиваторів під час кризи

Тип мотиватора	Приклади	Ефективність у кризу	Особливості застосування
Матеріальні стимули	Доплати за ризик, премії за понаднормову роботу, матеріальна допомога	Висока при обмеженості ресурсів організації	Прозорість нарахувань, фокус на справедливості розподілу
Статусні стимули	Особлива відзнака, нагороди, подяки за героїзм	Висока при публічному визнанні	Зв’язок із конкретними результатами
Тип мотиватора	Приклади	Ефективність у кризу	Особливості застосування
Емоційні стимули	Командна підтримка, психологічна допомога, гордість за місію	Значно зростає в кризу	Регулярна комунікація, створення атмосфери солідарності
Гнучкі умови праці	Можливість евакуації з сім’єю, віддалена робота, гнучкий графік	Критично важлива	Індивідуальний підхід з урахуванням особистих обставин
Гарантії безпеки	Захищені робочі місця, укриття, страхування життя	Фундаментальна в умовах загрози	Пріоритетне забезпечення базових потреб безпеки

Джерело: сформовано автором на основі [15, 16]

Тому навіть у складні періоди, особливо під час криз, надзвичайно важливою управлінською задачею є збереження почуття справедливості серед працівників. Менеджмент транспортних підприємств має прозоро інформувати колектив про актуальну ситуацію, залучати наявні інструменти державної або міжнародної допомоги для підтримки зарплат, а також впроваджувати тимчасові механізми компенсацій — зокрема у вигляді натуральної допомоги (продуктові набори, житлове забезпечення переміщених працівників тощо).

У багатьох компаніях транспортного сектору практикується надання надбавок за роботу в зонах підвищеного ризику або преміювання персоналу, який виконує критично важливі функції. Подібні заходи не лише компенсують матеріальні втрати, а й мають високу моральну цінність.

Водночас, в умовах обмежених фінансових можливостей зростає роль нематеріальних стимулів. Працівників часто утримує не лише оплата, а й почуття причетності до важливої місії, патріотизм, солідарність у колективі, підтримка з боку керівництва. Саме ці фактори — довіра, гнучкий режим роботи, визнання внеску працівника — стають критично важливими в умовах нестабільності. Багато працівників транспортної сфери залишаються працювати, ризикуючи власною безпекою, мотивовані не лише обов’язком, а й внутрішнім переконанням щодо значущості своєї роботи для суспільства. Така самовідданість свідчить про силу нематеріальних мотиваторів у критичних обставинах [17].

Комунікація та залученість.

В кризових умовах особливо важливо підтримувати відкриту комунікацію з колективом. Невідомість і чутки можуть демотивувати сильніше за реальні негаразди. Тому керівництво має регулярно інформувати персонал про стан справ, успіхи і труднощі, заходи підтримки. Наприклад, під час війни топ-менеджмент багатьох українських компаній щотижнево звертався до працівників через відеозв’язок або листи, роз’яснюючи ситуацію і дякуючи за роботу. Це формує відчуття єдності («ми всі в одному човні»).

Залучення працівників до прийняття рішень також може слугувати мотиваційним чинником. Якщо компанія змушена оптимізувати процеси, корисно радитися з персоналом: як краще організувати роботу в нових умовах, які пільги були б цінними. Таким чином працівники відчують свою значущість.

Виявлення та усунення демотиваторів.

Криза часто оголює слабкі місця в мотивації – те, на що раніше могли заплющувати очі, стає критичним. У кризових умовах підприємства змушені переглядати підходи до управління персоналом, зокрема посилюється потреба у впровадженні гнучких форм організації праці, підтримці ефективної внутрішньої комунікації та мотивації працівників. Практика показує, що навіть у несприятливих економічних умовах ефективне управління людськими ресурсами дозволяє зберегти трудовий потенціал і забезпечити адаптацію персоналу до змін. Такі підходи, хоч і були характерними для підприємств будь якої галузі під час пандемії COVID-19, проте є досі актуальними і для транспортної галузі, особливо в умовах військової агресії, економічної нестабільності та дефіциту кадрів [26].

Дослідження Н.І. Горбаль і К.Ю. Мельничук показало, що в умовах пандемії та війни в Україні ключовими демотиваторами стали: несправедлива винагорода, відсутність визнання та відсутність сенсу у поставлених завданнях. Тобто людей пригнічує, коли в важкий час їм не підвищили (або знизили) оплату без зрозумілих причин; коли вони працюють на знос, але ніхто не відзначає їх зусиль; коли не бачать, заради чого виконують ту чи іншу роботу [18].

Менеджмент повинен адресно боротися з цими демотивуючими факторами. Потрібно забезпечити максимально можливу справедливість (навіть якщо зарплати урізані, пояснити чому і на який час, можливо, зрівняти адміністрацію і робітників у «затягуванні поясів»), обов’язково відзначати героїчні або просто добросовісні результати (нагородами, публічною похвалою – це нічого не коштує, але дає людям моральну сатисфакцію), а також доносити

вищий зміст роботи. Останнє особливо важливо: у кризу багато завдань можуть змінюватися, бути авральними, хаотичними – тому керівник має пояснювати, як робота кожного співробітника впливає на загальну ситуацію, наближає перемогу або відновлення. Коли людина бачить мету, навіть складні умови сприймаються легше.

Особливості мотивації транспортних компаній в умовах війни.

З початком повномасштабної війни багато працівників транспортної галузі України опинилися перед складним вибором - залишатися на робочому місці чи евакуюватися з родинами. Частина персоналу продовжила виконувати свої обов'язки, ризикуючи життям. Їх мотивували як матеріальні стимули, так і нематеріальні фактори: патріотизм, почуття професійної місії, відповідальність перед колегами й суспільством, впевненість у власній значущості та моральний обов'язок перед громадянами.

У таких умовах підприємства транспортної галузі трансформували свої підходи до мотивації персоналу, намагаючись не лише зберегти ефективність трудових процесів, а й підтримати моральний стан працівників. Найбільш поширені зміни торкалися матеріальної підтримки — зокрема, здійснювалися одноразові грошові виплати, розширювалися можливості для отримання матеріальної допомоги, надавалися компенсації за роботу в небезпечних умовах. Також було посилено фокус на безпеці праці, включаючи інструктажі, забезпечення працівників засобами індивідуального захисту та технічне переоснащення робочих місць.

Суттєві зрушення відбулися в організації внутрішніх комунікацій: керівництво підприємств запроваджувало більш регулярні інформаційні сесії, антикризові звернення, а також створювало канали зворотного зв'язку, що дозволяло оперативно реагувати на потреби персоналу. У практику також увійшли елементи психологічної підтримки — надання консультацій психологів, створення кімнат відпочинку, гнучкий графік роботи для окремих категорій працівників.

Особливу увагу було приділено моральному визнанню заслуг працівників, особливо тих, хто проявив ініціативу, самовідданість або працював у небезпечних регіонах. Такі працівники отримували публічну подяку на загальних зборах, публікації в корпоративних медіа, додаткові дні відпочинку, почесні грамоти, а іноді — державні чи відомчі нагороди. Ці заходи сприяли зміцненню відчуття причетності до спільної справи, формуванню довіри до керівництва та підвищенню загального рівня мотивації в умовах надзвичайної ситуації.

Мотивація персоналу в кризових умовах набуває специфічних рис. Компанії повинні змістити акценти з довгострокових кар'єрних мотивів на базові потреби і підтримку; посилити роль нематеріальних стимулів – справедливості, визнання, причетності; бути гнучкими і уважними до стану людей. Досвід українських підприємств під час війни показав, що проблеми мотивування загострилися, але водночас з'явились нові можливості: багато працівників проявили небачений ентузіазм, набули нових компетенцій, виросли професійно під тиском обставин.

Таким чином, мотивація персоналу в транспортній галузі має комплексний і галузево-специфічний характер, що зумовлює необхідність поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, диференційованого підходу до різних категорій працівників та орієнтації на безпеку, стабільність і професійний розвиток. Урахування зазначених особливостей є передумовою формування ефективної системи мотивації персоналу транспортного підприємства та підвищення результативності його діяльності.

Висновки до розділу 1

Дослідження теоретичних засад мотивації персоналу як важливого елементу системи управління підприємством показав, що мотивація персоналу є складним соціально-економічним процесом, спрямованим на формування

зацікавленості працівників у досягненні цілей підприємства шляхом узгодження їхніх індивідуальних потреб та інтересів із стратегічними пріоритетами розвитку організації.

Узагальнення наукових підходів дозволило систематизувати основні теорії мотивації персоналу та виокремити дві ключові групи - змістовні та процесуальні. Змістовні теорії акцентують увагу на внутрішніх потребах працівників як джерелі трудової активності, тоді як процесуальні пояснюють механізм формування мотивації через оцінку очікувань, справедливості та досягнення поставлених цілей. Доведено, що жодна з теорій не може бути ефективною в ізольованому застосуванні, а формування результативної системи мотивації потребує комплексного використання їх положень.

Обґрунтовано роль матеріальних і нематеріальних інструментів мотивації персоналу та визначено, що матеріальні стимули забезпечують короткострокове підвищення трудової активності, тоді як нематеріальні сприяють формуванню довгострокової залученості, лояльності та професійного розвитку персоналу. Підкреслено доцільність поєднання обох груп інструментів з урахуванням специфіки діяльності підприємства та особливостей різних категорій працівників.

Визначено, що для транспортної галузі характерними є підвищені вимоги до безпеки праці, нестандартні режими роботи, висока відповідальність персоналу та значна диференціація функціональних груп працівників, що зумовлює необхідність застосування адаптованих мотиваційних механізмів, орієнтованих на забезпечення трудової дисципліни, стабільності зайнятості та професійного розвитку персоналу.

Отримані теоретичні положення та узагальнення створюють методологічну основу для подальшого аналізу системи мотивації персоналу конкретного транспортного підприємства, оцінювання її ефективності та розробки практичних рекомендацій щодо її удосконалення.

2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «АВТОЛОГІСТИКА»

2.1 Загальна характеристика підприємства

Транспортне підприємство ТОВ «Автологістика» засноване 1997 р. та забезпечує швидку і зручну доставку документації та вантажів в Україні і за кордоном. Компанія починала свою діяльність з пасажирських перевезень, потім почала надавати послуги по перевезенню вантажів по Україні. На сьогоднішній день також здійснюються поштові перевезення та доставка вантажу у межах великих міст та приміських територій за схемою «склад – склад». Існує можливість оренди автобусів та вантажних автомобілів.

Місія ТОВ «Автологістика» - зробити сервіс доставки швидким, доступним і бережливим, максимально спростити роботу і життя клієнтам. Для цього компанія впроваджує нові продукти і сервіси, розвиває власну мережу представництв.

Серед конкурентів компанію виділяє бережлива доставка, в тому числі і негабаритних вантажів. Мережа регіональних представництв компанії та власний автопарк дозволяють зробити доставку максимально зручним сервісом для кожного нашого клієнта.

На даний момент компанія ТОВ «Автологістика» налічує 120 офісів у 80 містах України для організації відправки та прийому вантажу.

На підприємстві задіяні автомобілі кількох типів:

- вантажні автомобілі Mitsubishi Canter, Man, Scania - у кількості 180 одиниць;
- автобуси Temsa Mitsubishi та Temsa MAN (55 одиниць);
- ЗАЗ Таврія Пікап, DAEWOO Sens (Lanos) (15 одиниць);
- інша техніка (автонавантажувачі тощо).

Всі вантажні автомобілі мають кузови з суцільнометалевою будкою та дверима для бокового завантаження; максимальна вантажепід'ємність становить 7,5 тонн; стандарт екологічності вихлопу – ЕВРО-2

Діяльність ТОВ «Автологістика» забезпечує штат кваліфікованих співробітників. Де б не знаходилися клієнти, співробітники ТОВ «Автологістика» завжди раді вітати їх в будь-якому з наших офісів.

Уміння комплексно вирішувати логістичні задачі і наявність великого сучасного автопарку дозволяє виконувати близько 65 щоденних вантажних рейсів між містами України, надавати своїм клієнтам послуги найвищого рівня за доступними цінами в найкоротші терміни.

ТОВ «Автологістика» пропонує своїм партнерам наступні послуги:

- комплексне вирішення логістичних завдань;
- доставку вантажів у будь-яку точку України (склад-склад, двері-двері, склад-двері, двері-склад);
- можливість розрахунку вартості перевезення вантажів на сайті;
- оформлення електронних заявок на перевезення вантажів на сайті;
- відстеження клієнтом переміщення вантажу на сайті;
- безкоштовне зберігання вантажів протягом 7 календарних днів;
- щоденне високоякісне обслуговування (7 днів на тиждень);
- цілодобову роботу центрального офісу;
- індивідуальний підхід до кожного клієнта;
- програму лояльності;
- збереження вкладення, що пересилається;
- доставку вантажів в заявлені терміни;
- зручну форму оплати;
- безкоштовне інформування одержувача про прибуття вантажу (SMS);
- «Супер Експрес»-доставку вантажів, тобто доставку в найкоротші терміни документів і дрібних вантажів (вага - до 2 кг, розмір не більше 30 × 20

× 15 см). Прийом/видача в офісах, розміщених на автостанціях. Час доставки: до 500 км - 3-8 годин, більше 500 км - 8-10 годин;

- упаковку документів і вантажів в спеціальні фірмові конверти, пакети, коробки і мішки, опломбування мішків;
- відправлення вантажів з післяплатою;
- безкоштовні послуги вантажників при прийомі і видачі вантажів в наших офісах;
- оренду вантажних автомобілів;
- інформаційні послуги за телефоном та онлайн.

Перевагами ТОВ «Автологістика» перед конкурентами є:

1. Експрес-доставка вантажів. ТОВ «Автологістика» пропонує послуги з перевезення вантажів. Не кожна компанія здійснює перевезення негабаритних вантажів. Але ТОВ «Автологістика» завжди готова прийти на допомогу своїм клієнтам. Ще зовсім недавно її діяльність обмежувалася територією України, але сьогодні компанія вийшла і на міжнародний рівень. Завдяки широкій мережі регіональних представництв, у клієнтів є можливість обрати пункт з найбільш зручним для них розташуванням, щоб відправити або отримати вантаж.

2. Принцип роботи сервісу доставки вантажу. Якщо Вас цікавить перевезення негабаритних вантажів (тобто таких, які вимагають спеціальної упаковки і транспортного засобу) або звичайна доставка вантажів по Україні, Вам потрібно звернутися в офіс компанії і заповнити відповідні документи. Зокрема, потрібно оформити товарно-транспортну накладну, яка супроводжує доставку вантажу. Вартість послуг визначається перевізником відповідно до затверджених тарифів. Порядок розрахунку Ви можете подивитися на нашому сайті. Якщо клієнт згоден з такою вартістю, то вантаж повністю оформляється для перевезення. Після того, як все буде оформлено, відправнику треба буде повідомити одержувачу реквізити товарно-транспортної накладної - її номер,

дату, орієнтовний термін доставки. Всі ці відомості клієнт отримує від оператора.

Після того, як все буде оформлено, вантаж відправляється в дорогу. Компанія розробляє найзручніші маршрути для доставки вантажів. Наприклад, ми здійснюємо попутні перевезення, при яких доставка відбувається за допомогою транспорту, який так чи інакше їде до пункту призначення. Це дозволяє включити в географію вантажоперевезень додаткові райони та населені пункти.

Одержувач після повідомлення про надходження вантажу в зазначений офіс, приходить туди з паспортом (а для юридичних осіб потрібна належно оформлена довіреність або так званий довірчий лист, обов'язково з мокрою печаткою).

3. Додаткові послуги. Експрес-доставка вантажів - це найважливіший напрямок діяльності компанії. З кожним роком географія цього сервісу стає все більш широкою. ТОВ «Автологістика» надає своїм клієнтам і різні додаткові послуги, пов'язані з основною діяльністю. Зокрема, це упаковка вантажів, повідомлення одержувача про прибуття вантажу за допомогою СМС, а також переадресування (тобто зміна пункту прибуття або одержувача вантажу). Вартість таких послуг визначається окремо, згідно з тарифами на ці послуги.

Доставка товарів, документів в найкоротші терміни і на найбільш вигідних умовах, індивідуальний підхід до кожного нашого клієнта, гнучка тарифна політика - ось ті причини, з яких щодня сотні клієнтів обирають співпрацю з нашою компанією.

ТОВ «Автологістика» постійно вдосконалює свою роботу. Кількість офісів компанії збільшується з кожним роком.

Все обладнання, транспортні засоби і велика частина нерухомості компанії є її власністю, при цьому вся технічна база нова, що забезпечує надійну і стабільну роботу компанії. Компанія «Автологістика» була нагороджена багатьма дипломами, грамотами за внесок у розвиток

автомобільного транспорту, за вагомі досягнення у професійній діяльності, сумлінну працю.

Для розуміння фінансового становища ТОВ «Автологістика» здійснено аналіз його основних фінансових показників за 2020-2024 роки (табл.2.1).

Таблиця 2.1 - Динаміка основних показників господарської діяльності підприємства ТОВ «Автологістика», тис.грн.

Показники	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Дохід	434 839	464 581	314 408	884 507	963 914
Чистий прибуток	-	10 569	-84 840	87 037	12 202
Активи	801 618	756 923	852 310	1 304 481	1 455 815
Гроші та їх еквіваленти	15 886	14 885	49 963	194 852	286 226
Довгострокові зобов’язання	106 381	52 139	73 116	-	-
Поточні зобов'язання	268 876	267 791	427 041	865 291	1 004 423
Власний капітал	426 361	436 993	352 153	439 190	451 392

Джерело: розраховано автором за даними [42]

Починаючи з 2020 року, дохід підприємства демонстрував зростання (з 434 839 тис. грн у 2020 році до 464 581 тис. грн у 2021 році), однак у 2022 році відбулося різке падіння до 314 408 тис. грн, що, ймовірно, пов’язано із загальною економічною кризою та наслідками повномасштабного вторгнення. Водночас у 2023 та 2024 роках дохід значно зріс, досягнувши 884 507 тис. грн і 963 914 тис. грн відповідно, що може свідчити про відновлення операційної активності та зростання попиту на транспортні послуги.

Фінансові результати підприємства були нестабільними. Якщо у 2021 році підприємство отримало прибуток у розмірі 10 569 тис. грн, то у 2022-му вже зафіксовано збиток у 84 840 тис. грн. У 2023 році спостерігається різке покращення - прибуток становив 87 037 тис. грн. Проте вже у 2024-му

прибуток знизився до 12 202 тис. грн, що може свідчити про вплив інфляційних чинників або зростання витрат.

Загальна вартість активів демонструвала зростаючу тенденцію: з 801 618 тис. грн у 2020 році до 1 455 815 тис. грн у 2024 році. Це може свідчити про поступовий розвиток підприємства, розширення його матеріально-технічної бази, а також зростання обсягів господарської діяльності.

Залишки грошових коштів істотно зросли - з 15 886 тис. грн у 2020 році до 286 226 тис. грн у 2024 році. Особливо різкий приріст спостерігається у 2023 році (194 852 тис. грн), що свідчить про покращення ліквідності та ефективність грошових потоків підприємства.

Довгострокові зобов'язання зменшилися з 106 381 тис. грн у 2020 році до 73 116 тис. грн у 2022-му, після чого зникли з балансу у 2023–2024 роках. Це може свідчити про завершення виконання зобов'язань за довгостроковими кредитами або зміну структури фінансування.

Поточні зобов'язання, навпаки, значно зросли: з 268 876 тис. грн у 2020 році до 1 004 423 тис. грн у 2024 році, що може свідчити про активне залучення короткострокового фінансування або зростання операційної діяльності.

Власний капітал підприємства залишався відносно стабільним упродовж періоду, коливаючись у межах від 426 361 тис. грн у 2020 році до 451 392 тис. грн у 2024 році. Це свідчить про наявність достатньої фінансової стійкості, попри складну економічну ситуацію.

Упродовж 2021–2024 років рентабельність діяльності зазнала істотних коливань (табл. 2.2). У 2021 році ROA становив 0,01, що свідчить про низьку, але позитивну віддачу від використання активів. Проте в 2022 році показник став від'ємним (-0,10) через значні збитки підприємства. У 2023 році ситуація покращилася - ROA сягнув 0,07, що є позитивним сигналом про відновлення ефективності. У 2024 році рентабельність активів знову знизилась до 0,01, що вказує на зростання витрат або зменшення прибутковості при збереженні обсягів активів.

Таблиця 2.2 - Показники рентабельності ТОВ «Автологістика» за 2021-2024 роки

Показники	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Рентабельність активів (ROA)	0,01	-0,10	0,07	0,01
Рентабельність власного капіталу (ROE)	0,02	-0,21	0,22	0,03
Чиста маржа	0,02	-0,27	0,10	0,01

Джерело: розраховано автором за даними [42]

ROE свідчить про ефективність використання власного капіталу для отримання прибутку. У 2021 році він становив 0,02 , що є досить помірним значенням. У 2022 році показник впав до -0,21, що є свідченням збиткової діяльності та зниження дохідності для власників капіталу. Натомість у 2023 році ROE зріс до 0,22 — найвищого значення за аналізований період, що вказує на успішну фінансову стабілізацію та прибуткову діяльність. Проте вже у 2024 році показник різко знизився до 0,03, через послаблення фінансового результату при майже незмінному обсязі власного капіталу.

Цей показник демонструє частку чистого прибутку в загальному доході підприємства. У 2021 році чиста маржа становила 0,02, тобто на кожну гривню доходу припадало 2 копійки прибутку. У 2022 році підприємство зазнало значних збитків — маржа стала від'ємною і склала -0,27. Це свідчить про глибоку кризу, коли кожна гривня виручки фактично генерувала значні втрати. У 2023 році ситуація покращилась: чиста маржа досягла 0,10, що є свідченням відновлення прибутковості. Проте вже у 2024 році показник різко впав до 0,01, через зменшення чистого прибутку при високому обсязі доходу.

У період з 2020 по 2024 рік підприємство демонструвало динамічні зміни рівня своєї платоспроможності, що відображено через аналіз коефіцієнтів ліквідності: поточної, швидкої та абсолютної (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 - Динаміка коефіцієнтів ліквідності ТОВ «Автологістика» за 2021-2024 роки, грн/грн.

Показники	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Коефіцієнт поточної ліквідності	2,08	2,20	1,74	1,07	1,08
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,06	0,06	0,12	0,23	0,28
Коефіцієнт швидкої ліквідності	2,06	2,18	1,73	1,06	1,05

Джерело: розраховано автором за даними [42]

У 2020–2021 роках підприємство мало досить високий рівень платоспроможності, про що свідчать коефіцієнти поточної ліквідності на рівні 2,08 та 2,20 відповідно. Це означало, що обсяг його оборотних активів більш ніж удвічі перевищував поточні зобов'язання, що створювало значний запас фінансової гнучкості. Проте починаючи з 2022 року цей показник поступово знижувався і досяг мінімального значення у 2023 році - 1,07, У 2024 році ситуація майже не змінилася (1,08), що свідчить про суттєве зменшення фінансової стійкості. Такий рівень поточної ліквідності означає, що підприємство має лише незначний запас оборотних активів для покриття своїх короткострокових зобов'язань, а за несприятливих умов може зіткнутися з проблемами ліквідності.

Подібну динаміку демонструє і коефіцієнт швидкої ліквідності. Якщо у 2020 та 2021 роках він становив відповідно 2,06 та 2,18, що є дуже хорошими показниками, то вже у 2022 році він знизився до 1,73, а в 2023 та 2024 роках впав до критичних значень - 1,06 і 1,05 відповідно. Це означає, що підприємство поступово втрачає здатність покривати свої зобов'язання за рахунок найбільш ліквідних активів (без урахування товарно-матеріальних запасів), що є тривожним сигналом для кредиторів та інвесторів.

Водночас позитивною тенденцією є поступове зростання коефіцієнта абсолютної ліквідності, У 2020–2021 роках він становив лише 0,06, тобто лише

6% зобов’язань могли бути покриті грошовими коштами. Однак у 2022 році цей показник підвищився до 0,12, у 2023 році - до 0,23, а у 2024 році - до 0,28, Це свідчить про посилення фінансової гнучкості підприємства завдяки збільшенню обсягу грошових коштів та їх еквівалентів, що особливо важливо в умовах економічної нестабільності.

У цілому аналіз ліквідності підприємства свідчить про наявність певного дисбалансу між зростанням поточних зобов’язань і наявними ресурсами для їх покриття. Незважаючи на позитивну тенденцію накопичення грошових коштів, загальна ліквідність знижується, що потребує підвищеної уваги з боку менеджменту до управління оборотними активами та зобов’язаннями.

У період збитковості та низької ефективності до часткового відновлення та знову до зниження рентабельності. Найбільш складним став 2022 рік, у якому всі ключові показники були від’ємними. Після відновлення у 2023 році, у 2024-му рентабельність знову знизилась, що свідчить про наявність певних системних проблем у забезпеченні стабільного прибутку.

Загалом, аналіз динаміки фінансових показників підприємства за п’ять років свідчить про його адаптивність, здатність до відновлення після кризових періодів і потенціал для подальшого зростання за умови ефективного управління ресурсами.

2.2 Аналіз забезпечення персоналом ТОВ «Автологістика»

ТОВ «Автологістика» притримується лінійно-функціональної організаційної структури (рис. 2.1), що має розгалужену систему управління, яка складається із численних відділів, які функціонують, застосовуючи принцип спеціалізації праці. В основу створення покладено так званий "шахтний" принцип побудови і спеціалізації управлінського процесу по функціональним підсистемам організації (маркетинг, виробництво, фінанси,

персонал), По кожній з них формується ієрархія служб, а результати їхньої роботи оцінюються відповідними показниками.

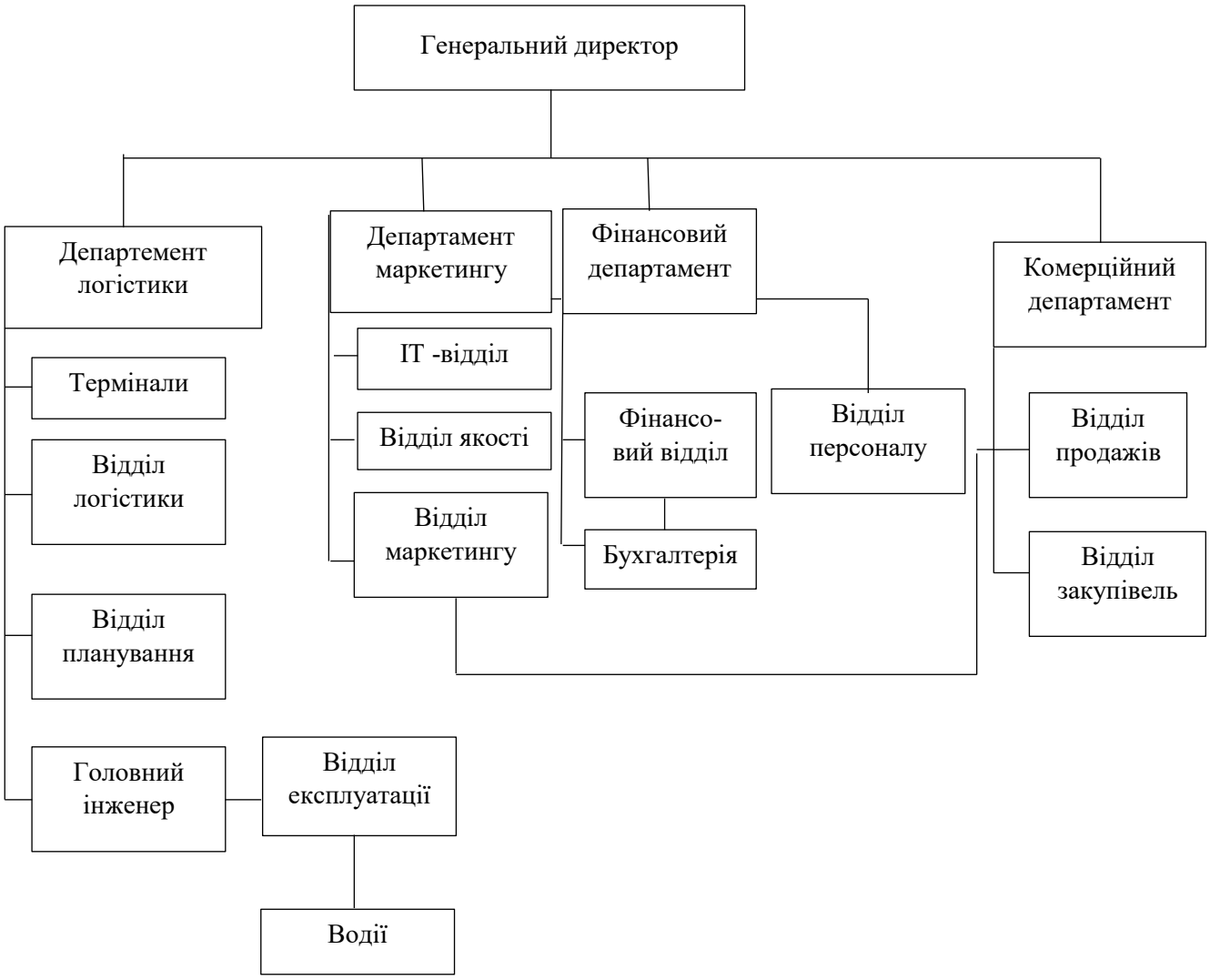

Рисунок 2.1 - Організаційна структура ТОВ «Автологістика»

Джерело: побудовано автором за [41]

Організаційна структура підприємства обумовлена тим, що вона поділена на окремі напрямки, кожен з яких очолює відповідний директор та має свої чітко визначені конкретні задачі та обов'язки. Загальне керівництво діяльністю ТОВ «Автологістика» здійснює генеральний директор, який наділений всіма необхідними повноваженнями для виконання цього завдання. Посадові

обов’язки директора визначаються Статутом товариства. У межах своїх повноважень він має право:

- діяти від імені товариства без довіреності, представляти його інтереси, а також розпоряджатися фінансовими та матеріальними ресурсами в рамках чинного законодавства, рішень Загальних зборів акціонерів і Наглядової ради;
- відкривати банківські рахунки в установах України та за її межами для зберігання коштів, здійснення розрахунків, а також для проведення кредитних і касових операцій; підписувати та видавати довіреності;
- здійснювати кадрову політику товариства: призначати на посади та звільняти працівників;
- укладати колективні договори з трудовим колективом від імені виконавчого органу, застосовувати заходи заохочення та дисциплінарного впливу.

Крім того, директор наділений низкою додаткових повноважень, зокрема:

- затвердження планів поточної діяльності та заходів, необхідних для досягнення цілей товариства;
- погодження щорічного бюджету, штатного розпису, розміру посадових окладів, умов та строків преміювання працівників;
- визначення порядку створення та використання фондів товариства, джерел їх формування;
- створення структурних підрозділів, необхідних для реалізації завдань товариства;
- управління всім майном товариства, включаючи фінансові ресурси, в межах повноважень, наданих загальними зборами акціонерів;
- затвердження внутрішніх регламентів, які регулюють взаємодію між підрозділами;
- прийняття рішень щодо прийому та звільнення персоналу, заохочення та дисциплінарного впливу;

- ухвалення рішень щодо направлення працівників у службові відрядження, включно з міжнародними поїздками;

- організація системи бухгалтерського обліку та звітності в межах товариства.

Аналіз забезпечення персоналом ТОВ «Автологістика» здійснено в розрізі кількісного, статево-вікового та освітнього складу, а також мотивації та руху працівників. Кількість персоналу підприємства протягом 2021-2025 років коливалася і в 2024 році досягла найнижчого значення. Аналіз кількісного складу дає можливість дослідити середньооблікову кількість працівників, в тому числі штатних, позаштатних працівників, сумісників та тих, хто працює за договорами цивільно-правового характеру. Зазвичай персонал поділяють на основний та неосновний. Важливо оцінити середньооблікову чисельність персоналу. У своїй діяльності ТОВ «Автологістика» в основному використовує штатних працівників, проте залучає також позаштатних осіб, зокрема зовнішніх сумісників та громадян, що працюють за цивільно-правовими договорами (табл, 2.4).

Таблиця 2.4 - Кількісний склад персоналу ТОВ «Автологістика».

Показник	Одиниця виміру	Роки		Відхилення, %
		2023	2024	
Середньооблікова кількість працівників, усього	осіб	156	134	-14,1
- у тому числі кількість штатних працівників	осіб	122	115	-5,7
	%	78,2	85,8	9,7
- кількість позаштатних працівників	осіб	34	19	-44,1
	%	21,8	14,2	-34,9
- з них зовнішніх сумісників	осіб	12	12	0,0
	%	7,7	9,0	16,4
- працюючі за договорами цивільно-правового характеру	осіб	7	8	14,3
	%	4,5	6,0	33,0

Джерело: розраховано автором за даними [41, 42]

У 2024 році відбулося скорочення загальної чисельності персоналу транспортного підприємства, що відображено як у кількісних, так і у структурних змінах складу працівників. Середньооблікова кількість працівників зменшилася з 156 осіб у 2023 році до 134 осіб у 2024 році, тобто на 14,1%. Таке скорочення свідчить або про оптимізацію кадрового складу, або про необхідність адаптації до змін у діяльності підприємства.

Чисельність штатних працівників незначно скоротилася — з 122 до 115 осіб, тобто на 5,7%. При цьому їх частка в загальній структурі персоналу зросла з 78,2% до 85,8%, тобто на 9,7%. Тобто підприємство зробило акцент на збереженні основного постійного персоналу, що є ознакою прагнення до стабілізації трудових ресурсів.

Найбільш істотне скорочення відбулося серед позаштатного персоналу на 44,1%. Відповідно, їхня частка в загальній чисельності також зменшилася - з 21,8% у 2023 році до 14,2% у 2024 році. Така тенденція вказує на бажання підприємства знизити витрати на тимчасову або нерегулярну зайнятість.

Кількість зовнішніх сумісників залишилася сталою - 12 осіб у обох роках, проте їх частка зросла з 7,7% до 9,0%, що на 16,4% більше порівняно з попереднім роком. Чисельність цієї категорії працівників зросла з 7 до 8 осіб, що становить збільшення на 14,3%. Їх частка в загальній чисельності зросла з 4,5% до 6,0%, тобто на 33,0%.

Отже, у 2024 році підприємство скоротило загальну чисельність персоналу, особливо позаштатного, що могло бути пов’язано з оптимізацією витрат або зміною обсягів роботи. Водночас частка штатних працівників зросла, що свідчить про орієнтацію на постійну зайнятість. Зростання частки працівників, зайнятих за договорами ЦПХ, та відносна стабільність кількості зовнішніх сумісників свідчать про поступове впровадження більш гнучких форм організації праці.

Аналіз працівників адміністративного та основного персоналу ТОВ «Автологістика» показав їх співвідношення 18% до 82% відповідно (рис. 2.2).

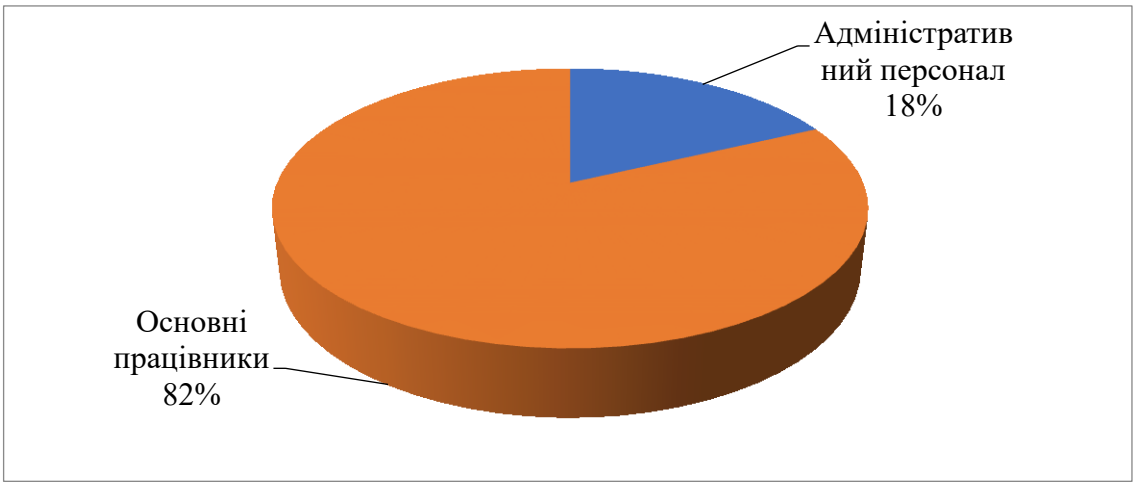

Рисунок 2.2 – Структура персоналу ТОВ «Автологістика» у 2024 році

Джерело: побудовано автором за даними [42]

До виробничого персоналу на ТОВ «Автологістика» відносять водіїв, логістів, працівників складу тощо.

Важливою характеристикою якісного складу персоналу є аналіз вікової та гендерної структури персоналу. Персонал представлений здебільшого особами молодого віку - від 26 до 45 років (рис. 2.3).

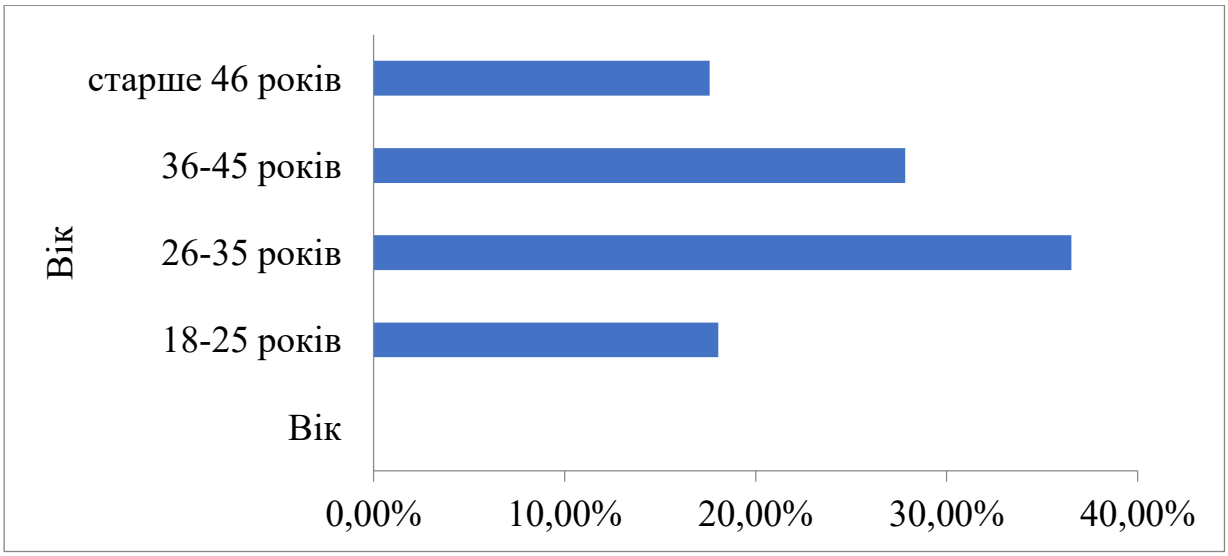

Рисунок 2.3 – Структура персоналу ТОВ «Автологістика»
за віком у 2024 році

Джерело: розраховано автором за даними [42]

Найменша кількість працівників старше 46 років.

У статевій структурі працівників підприємства переважають чоловіки. Їх кількість вдвічі переважає кількість жінок, що працюють на підприємстві.

Неодмінним критерієм при працевлаштуванні є наявність освіти. В Україні на даний момент спостерігається просвітницька тенденція, все більше школярів обирають для себе навчання у вищих навчальних закладах. Тому в наступному десятилітті буде все більше кадрів із володіти вищою освітою. Проте, аналіз освітнього рівня працівників ТОВ «Автологістика» засвідчив недостатній рівень (рис. 2.4). Більше 70% працівників підприємства мають лише початкову та середню освіту. Питома вага осіб з повною вищою освітою склала лише 20%, ще 9% навчаються у закладах вищої освіти. Частка працівників з післядипломною освітою становить лише 2,5%, при цьому це виключно працівники адміністрації підприємства.

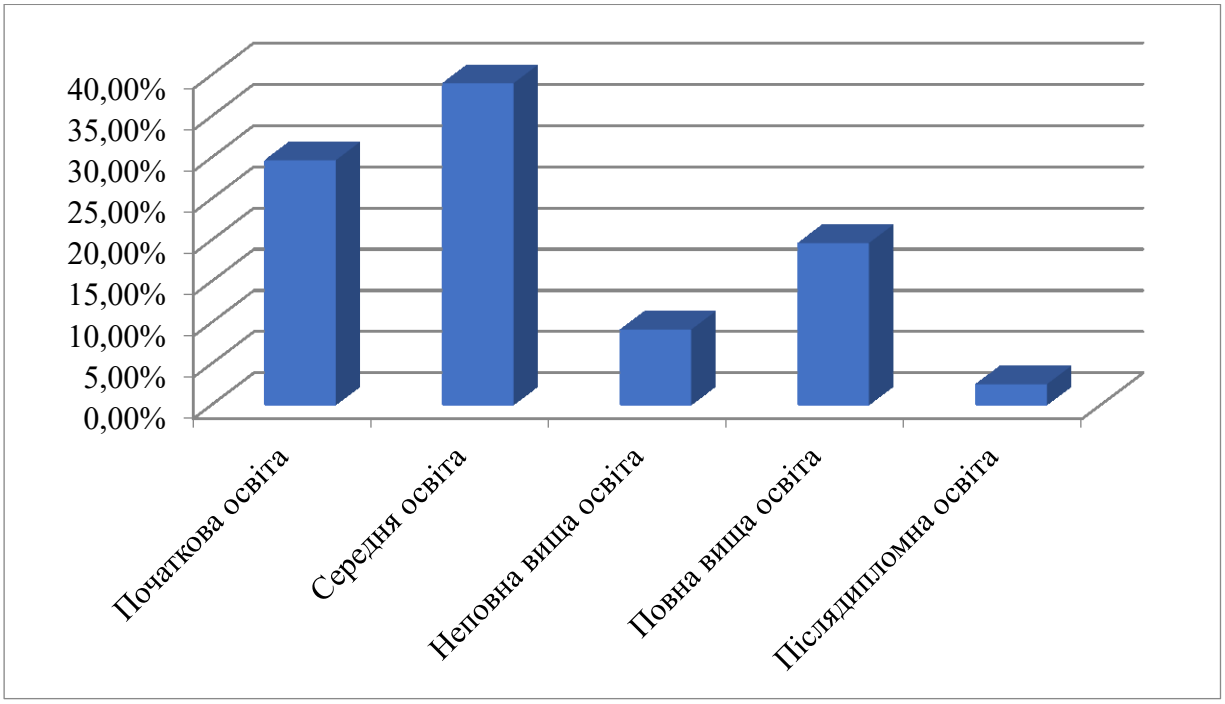

Рисунок 2.4 – Структура персоналу ТОВ «Автологістика» за рівнем освіти у 2024 році

Джерело: розраховано автором за даними [42]

Вагомою детермінантою ефективної праці персоналу є задоволення її матеріальними і моральними аспектами. Заробітна плата працівників ТОВ «Автологістика» є середньою по галузі (табл. 2.5).

Аналіз даних, наведених у табл. 2.5, дозволяють зробити такі висновки:

1. Середньомісячна заробітна плата працівників ТОВ «Автологістика» зросла на 10,8% у 2024 році в порівнянні з попереднім роком. Але такий приріст на фінансовій стороні життя працівників товариства суттєво не відобразився, оскільки складна економічна ситуація у державі, високий рівень інфляції – знецінили таку грошову надбавку.

2. Позитивним є поступове збільшення середньомісячної заробітної плати працівників як управлінського, так і виробничого персоналу. Середньомісячна заробітна плата управлінського персоналу зросла на 7,6%, а виробничого – на 12,7%.

Таблиця 2.5 - Заробітна плата працівників ТОВ «Автологістика», за 2023-2024 роки, тис. грн.

Показник	Рік		Відхилення, %
	2023	2024	
Середньомісячна заробітна плата на підприємстві	25 000	27 700	10,8
Середньомісячна заробітна плата управлінського персоналу	33 000	35 500	7,6
Середньомісячна заробітна плата виробничого персоналу	22 000	24 800	12,7

Джерело: розраховано автором за даними [42]

Одним із найважливіших індикаторів ефективності мотиваційної політики підприємства, особливо в умовах війни, є рівень плинності кадрів. Проведені дослідження засвідчують наявність трьох ключових чинників, що

впливають на плинність: вік і трудовий стаж працівника, рівень задоволеності стилем управління та загальна трудова активність.

У сучасних умовах воєнного стану питання плинності кадрів набуває особливого значення. З одного боку, це явище може мати негативні наслідки: підприємства втрачають досвідчених фахівців, знижується стабільність у роботі колективів, зростає навантаження на залишених працівників. З іншого боку, плинність може мати й позитивний ефект: працівники здобувають новий досвід, підвищується їхня адаптивність до змін, а до колективів приходять нові люди з актуальними знаннями, навичками й ініціативами, що сприяє оновленню організації.

У складних соціально-економічних умовах, спричинених війною, здатність підприємства зберігати кадрову стабільність, одночасно підтримуючи гнучкість та відкритість до оновлення, стає критично важливою складовою його життєздатності та стійкості.

Про задоволення персоналу умовами праці на ТОВ «Автологістика» свідчать показники його прибуття, вибуття й плинності (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 - Рух персоналу ТОВ «Автологістика» протягом 2023 - 2024 років

Показник	Одиниця виміру	Роки		Відхилення, %
		2023	2024	
Середньооблікова кількість працівників	осіб	156	134	-14,1
Прибуло (прийнято) осіб	осіб	10	3	-70,0
Коефіцієнт прибуття персоналу	%	6,4	2,2	-65,1
Вибуло (вивільнення)	осіб	14	24	71,4
Коефіцієнт вибуття персоналу	%	9	17,9	99,6
Вибуло з причини скорочення штату	осіб	0	0	0,0
Вибуло з причини плинності кадрів	осіб	14	24	71,4

Джерело: розраховано автором за даними [42]

За даними табл. 2.6 встановлено:

1. Кількість прийнятих осіб зменшилась на 70%, коефіцієнт їх прибуття становив 2,2-6,4%

2. При цьому кількість звільнених осіб збільшилася у 2024 році порівняно з 2023 роком на 71,4%. Це спричинено військовою агресією та міграцією працівників до більш безпечних місць.

3. Коефіцієнт вибуття персоналу становив 9-17,9% та зріс на 99,6%.

4. З причин скорочення штатів не було звільнено жодної особи; основна частка звільнень – через плинність кадрів – 100% вибулих працівників. Коефіцієнт плинності дорівнює коефіцієнту вибуття та становив 9-17,9%, тобто практично п’ята частина середньооблікової кількості штатних працівників,

5. Коефіцієнт прибуття персоналу в основному зумовлений значним його вибуттям. Окрім того, робочі місця, які стали вакантними, повною мірою не укомплектовувалися новими працівниками.

2.3 Сучасний стан мотивації персоналу транспортного підприємства

Система мотивації персоналу є ключовим елементом управління трудовими ресурсами транспортного підприємства, оскільки від рівня зацікавленості та задоволеності працівників безпосередньо залежить ефективність їхньої праці та загальна продуктивність організації. Сучасний стан мотивації на підприємствах транспортної галузі визначається як економічними, так і соціальними факторами: рівнем заробітної плати, бонусними та компенсаційними механізмами, умовами праці, можливостями професійного розвитку та внутрішньою корпоративною культурою. В умовах високої конкуренції на ринку транспортних послуг, нестабільності економіки та зростання вимог до якості обслуговування клієнтів, ефективна система мотивації стає стратегічним інструментом підвищення продуктивності та утримання кваліфікованого персоналу, що дозволяє забезпечити стабільність діяльності підприємства та його конкурентоспроможність.

Для вивчення системи мотивації персоналу у ТОВ «Автологістика» було проведено дослідження, що включало:

1. Проведення опитування для дослідження рівня мотивації на транспортному підприємстві за допомогою анкети «Оцінка ступеня задоволеності персоналу умовами своєї роботи» та анкети «Оцінка трудової мотивації»;

2. Аналіз використовуваних методів мотивації персоналу на підприємстві.

В анкетуванні взяли участь 56 працівників усіх служб підприємства, що становить Це становить 24% від усього колективу. Опитуванням охоплено працівників усіх служб ТОВ «Автологістика», отже це допоможе виявити особливості мотивації всіх категорій персоналу (табл. 2.7)

Таблиця 2.7 - Чисельність працівників, що беруть участь у анкетуванні, по службам

Структурний підрозділ	Кількість осіб	%
Відділ логістики	5	8,8
Відділ планування	2	3,6
Термінали	9	16,1
Відділ експлуатації	14	25,0
IT-відділ	3	5,4
Відділ якості	3	5,4
Відділ маркетингу	2	3,6
Фінансовий відділ	3	5,4
Бухгалтерія	3	5,4
Відділ персоналу	3	5,4
Відділ продажів	5	8,8
Відділ закупівель	4	7,1

Джерело: складено автором

З допомогою методики А.Ф. Фідлера було проведено оцінку психологічної атмосфери у колективі, рівень довіри співробітників до керівника, присутність або відсутність конфліктів у колективі. За результатами інтерпретації анкет було виявлено, що на транспортному підприємстві - сприятливий психологічний клімат.

Задоволеність персоналу умовами роботи відображає соціальну сторону трудової діяльності. Вона має функціонально-виробничу значимість, що впливає на кількісні та якісні результати роботи, терміновість та точність виконання завдань, обов'язковість щодо колег.

В анкеті «Оцінка ступеня задоволеності персоналу умовами своєї роботи» (додаток А) необхідно було оцінити, якою мірою їх задовольняють перелічені в анкеті сторони роботи. Анкета складається з 10 питань, які необхідно було оцінити за п'ятибальною шкалою.

Аналіз результатів анкетування показав, що процес виконуваної роботи цілком задовольняє понад половину колективу (58%), 61% анкетованих задоволені умовами праці. Цілком задовольняє респондентів взаємовідносини з керівництвом, ефективність організації роботи загалом, стосунки з колегами. 37% опитаного персоналу незадоволені тим, що немає перспективи професійного та службового зростання, а також можливості прояву самостійності та ініціативи у роботі – 31%.

Для діагностики мотивації працівників транспортного підприємства було використано анкету «Вивчення мотивації працівників в організації» (додаток Б). Анкета складена на базі теорій А. Маслоу та Д. Макклеланда, використовуючи реальні фактори мотивації та стимулювання. Анкета дуже проста в виконанні та інтерпретації та допомагає визначити, які мотиви спонукають працівників до трудової діяльності.

Аналіз даних показав, що у різних категорій співробітників існують різні мотиви, що спонукають до діяльності. Для адміністративно-управлінського персоналу матеріальними мотивами є премії, винагороди за підсумками

протягом року; для технічного персоналу головною матеріальною потребою є постійне отримання зарплати.

Мотивами безпеки та захищеності для першої категорії є гарантії соціального характеру та підвищення кваліфікації; для технічного персоналу важливі гарантії зайнятості та гарантії соціального характеру. Аналізуючи дані за мотивом «кар'єра», можна сказати, що лише 7% випробуваних самостійно планують свою кар'єру. 35 % анкетованих хочуть працювати за іншою спеціальністю на підприємстві.

Соціальними мотивами роботи у цій організації для 69 % респондентів служать багаторічна звичка працювати в даному колективі та можливість дружнього спілкування із колегами по роботі. 75% анкетованих відчувають компетентність на посаді, яку вони займають; 100% досліджуваних вважають себе корисними працівниками. Мотивом самовираження є відчуття залученості до процесу праці. 3% опитуваних вважають свою роботу найважливішою справою життя. Щодо потреб вищого порядку, то 68 % анкетованих бажають досягти успіху у професійній діяльності.

Дані, отримані в результаті анкетування, показують недостатньо високий рівень мотивації на ТОВ «Автологістика». Було виявлено, що мотивація персоналу залежить від соціального статусу працівника. Для адміністративно-управлінського персоналу найбільш значущими є матеріальні мотиви, мотиви досягнення безпеки, мотиви кар'єри, соціальні мотиви, мотиви самоповаги та самовираження, мотив успіху.

На рисунку 2.5 представлені результати анкетування, де видно, що переважаючими мотивами для адміністративно-управлінського персоналу та лікарів є матеріальні мотиви (49 %) та мотиви досягнення безпеки (23%).

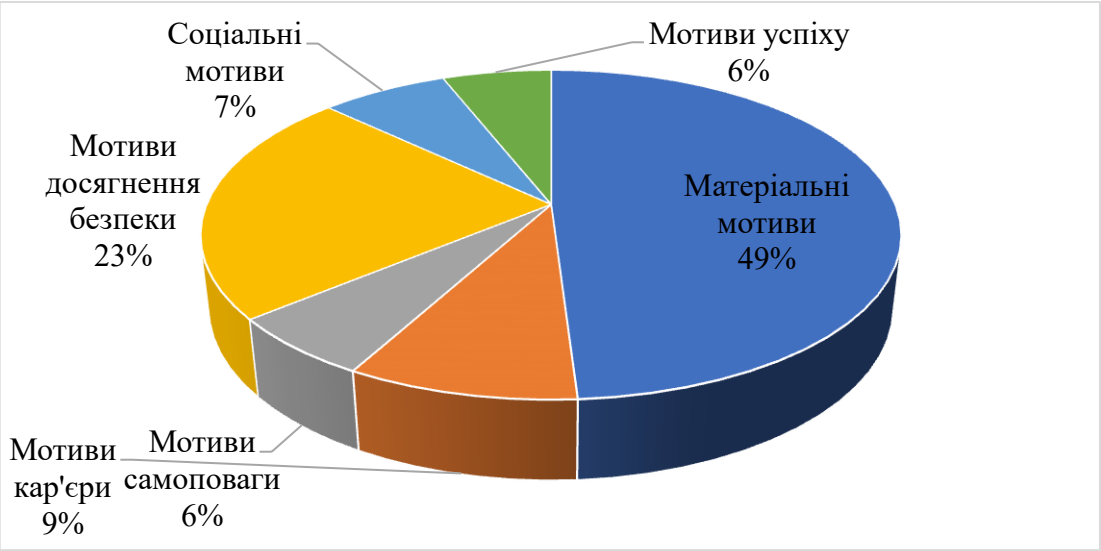

Рисунок 2.5 - Мотивація адміністративно-управлінського персоналу ТОВ «Автологістика»

Джерело: побудовано автором

У логістично-виробничого персоналу головними є матеріальні мотиви, мотиви досягнення безпеки, соціальні мотиви. Відзначається дуже низький рівень мотивації до успіху та самореалізації. Головну роль тут також грають матеріальні мотиви (71%) та мотиви досягнення безпеки (18%) (рис. 2.6).

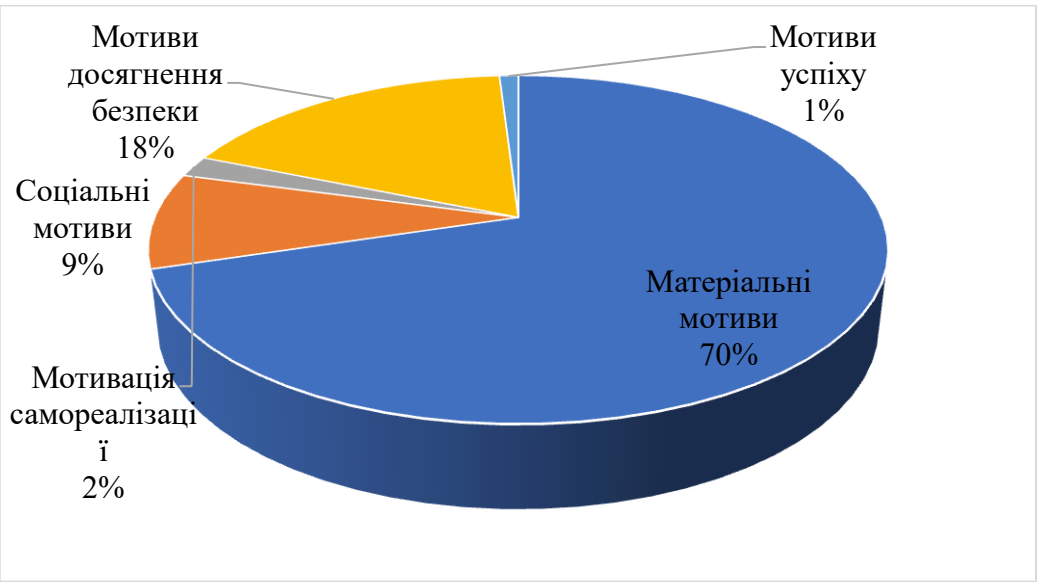

Рисунок 2.6 - Мотивація логістичного персоналу ТОВ «Автологістика»

Джерело: побудовано автором

У теоретичній частині дослідження було встановлено, які методи управління мотивацією персоналу повинні застосовуватись на підприємстві (в організації), на основі цього проаналізуємо систему управління мотивацією персоналу ТОВ «Автологістика».

На ТОВ «Автологістика» реалізується комплексна система мотивації персоналу, що включає як матеріальні, так і нематеріальні стимули.

Матеріальні засоби мотивації охоплюють конкурентний рівень заробітної плати, а також преміювання за досягнення встановлених виробничих показників або їх перевиконання. Працівникам компанії надається розширений соціальний пакет, який включає: оплачувану щорічну відпустку; лікарняні та декретні відпустки зі збереженням трудового стажу; забезпечення корпоративним мобільним зв'язком; добровільне медичне страхування.

Нематеріальні методи мотивації спрямовані на підвищення залученості працівників до робочого процесу за рахунок нефінансових стимулів. Попри те, що гідна оплата праці традиційно вважається головним стимулом до роботи, досвід показує, що психологічні та соціальні чинники відіграють не менш важливу роль.

У ТОВ «Автологістика» система нематеріального стимулювання включає такі елементи:

- відзначення заслуг – вручення грамот, подарунків та відзнак за високі результати праці;
- кар'єрні перспективи – працівники, які демонструють професіоналізм, мають можливість просування по службовим сходам;
- програми лояльності – персонал може отримати знижки на продукцію, що реалізується підприємством;
- корпоративна культура – організовуються святкові події, виїзні зустрічі, колективні відпочинки, що сприяє згуртованості колективу та формуванню командного духу;

- інформаційна відкритість – регулярні наради, зустрічі та обговорення, під час яких працівників інформують про плани й зміни у діяльності компанії;
- підтримка важливих подій у житті працівників – привітання з особистими та професійними святами (день народження, підвищення, річниця роботи в компанії тощо;
- можливості для розвитку – навчальні програми, тренінги, підвищення кваліфікації, участь у галузевих заходах;
- здоровий мікроклімат – особлива увага приділяється створенню атмосфери взаємоповаги та психологічного комфорту на робочому місці;
- додаткові бонуси – заохочення у вигляді безкоштовного харчування, абонементів у спортзал тощо.

У підсумку, система мотивації на підприємстві побудована таким чином, щоб максимально враховувати як матеріальні, так і нематеріальні потреби працівників, забезпечуючи ефективну роботу, задоволення від професійної діяльності та бажання залишатися частиною команди.

Керівництво ТОВ «Автологістика» твердо переконане, що сталий розвиток компанії є неможливим без постійного професійного зростання кожного працівника. Підприємство реалізує комплексну концепцію розвитку персоналу, яка охоплює як організацію внутрішніх тренінгів, так і залучення зовнішніх експертів до корпоративного навчання. Співробітники мають змогу брати участь у галузевих конференціях, семінарах, тренінгах, розвивати професійні навички через програми наставництва та самостійне навчання.

Навчальний процес охоплює повний цикл програм: від адаптаційних курсів для новачків до спеціалізованого навчання з продуктів, технік продажів і сервісу, а також відвідування професійних шкіл. До співпраці активно залучаються провідні фахівці у відповідних сферах, які проводять лекції на актуальні теми та надихають працівників на професійний розвиток.

Одним із ключових інструментів управління персоналом у ТОВ «Автологістика» є корпоративна культура**,** яка органічно взаємодіє з усіма іншими елементами управлінської системи. Вона не лише впливає на особливості управлінських рішень, а й формується відповідно до взаємодії з ними.

Цінності корпоративної культури компанії ґрунтуються на принципах:

- гармонійне поєднання роботи й особистого життя;
- активна залученість працівників у процеси компанії;
- усвідомленість та неупередженість у прийнятті рішень;
- відповідальне ставлення до обов'язків;
- відкритість та чесність у спілкуванні.

Зі зростанням підприємства, розширенням його структури та збільшенням кількості працівників зростає й потреба в ефективному управлінні взаємодією між підрозділами. Саме тому ТОВ «Автологістика» приділяє особливу увагу формуванню сильної корпоративної культури, що сприяє створенню атмосфери довіри, підтримки та спільної мети, де кожен працівник відчуває себе важливою частиною єдиної команди. Така ідентифікація з компанією означає не просто знання корпоративних цінностей, а й глибоке їх прийняття та дотримання у щоденній діяльності.

Корпоративна культура компанії виконує не лише мотиваційну функцію, а й активно впливає на поведінку персоналу, формуючи атмосферу, яка сприяє інноваційному розвитку підприємства.

Система контролю — ще один важливий елемент управління в ТОВ «Автологістика». Основним інструментом тут виступає оцінювання персоналу, яке дозволяє співвіднести професійні та особисті якості працівника з вимогами до займаної посади.

Оцінка персоналу в компанії виконує три ключові функції:

1. Адміністративну**,** що дозволяє приймати рішення щодо підвищення, пониження, переведення або звільнення працівника.

2. Інформаційну, що забезпечує працівника зворотним зв’язком щодо його професійної діяльності, вказуючи на сильні сторони та зони для розвитку.

3. Мотиваційну, яка передбачає заохочення працівників за високі результати та стимулювання до подальшого зростання.

Таким чином, ТОВ «Автологістика» формує систему управління персоналом, у якій розвиток, мотивація, культура та контроль функціонують узгоджено, забезпечуючи стабільність, ефективність і конкурентоспроможність підприємства.

В основному оцінювання персоналу проводиться за допомогою атестації, яка передбачає тестування робочого персоналу та виконання ситуативних кейсів для адміністративного персоналу. Зрозуміло, працівникам важливо визнання в колективі, керівника і колег. Іноді працівники будують неформальні відносини на роботі, адже для них ефективніше робота в команді. Важливо, щоб сформувалася група однодумців, так як підтримка колег значимий фактор, взаємодопомога, співробітництво, а також хороший психологічний клімат в колективі.

Система мотивації досліджуваного транспортного підприємства включає матеріальні та моральні стимули. Заробітна плата є компенсацією трудового вкладу працівників у діяльність організації. На ТОВ «Автологістика» оплата та стимулювання праці працівників проводиться на підставі Положення про оплату та стимулювання праці працівників Товариства відповідно до Кодексу законів про працю, Податкового кодексу та інших законодавчих та нормативних документів у сфері оплати праці в Україні, Колективного договору Товариства.

На підприємстві для адміністративного персоналу використовується переважно погодинно-преміальна форма оплати праці, тобто рівень оплати праці пов'язується із тривалістю витраченого на роботу часу. Преміювання проводиться щомісяця фактично відпрацьований час при виконанні показників преміювання з урахуванням вкладу кожного працівника.

Погодинно-преміальна система оплати праці застосовується з метою підвищення якісних чи кількісних показників підприємства. Граничний розмір премії за виконання показників керівників, спеціалістів та службовців – 65 % встановлених окладів, для робітників – 65% від встановлених ставок.

Нарахування заробітної плати робітникам, керівникам, спеціалістам та службовцям провадиться відповідно до затвердженого штатного розпису та змін до нього.

Оплата праці логістично-виробничого персоналу провадиться за фактично виконані обсяги робіт з нарядів із застосуванням нормативів. Перевагами такої системи є простота, легкість реалізації, легкість нарахування, забезпечення добрих відносин між працівниками. Також вона сприяє найбільш ефективному розподілу робочого часу, дбайливому відношенню до інвентарю, економічної витрати сировини та матеріалів.

Недоліками цієї оплати є трудомісткість відстеження якості діяльності кожного працівника.

На ТОВ «Автологістика» використовуються різноманітні методи мотивації персоналу. Так, серед економічних методів мотивування:

- оплата та надання навчальних відпусток особам, які поєднують роботу з навчанням відповідно до трудового законодавства;

- грошова винагорода, що надається у зв'язку з особистими урочистостями, круглими датами трудової діяльності чи святами (подарунки), що виплачується профспілковою організацією;

- навчання кадрів для підвищення кваліфікації;

- надання матеріальної допомоги на проведення ритуальних заходів у разі смерті близьких родичів.

Також в організації реалізуються пільги та гарантії в рамках соціального захисту працівників (соціальне страхування по старості, на випадок тимчасової непрацездатності).

Проте підприємство не надає своїм працівникам та членам їх сімей додаткові пільги, що належать до елементів матеріального стимулювання, за рахунок самої організації, тобто не існує жодних додаткових виплат, крім передбачених законодавством

Серед методів соціально-психологічного стимулювання, що використовуються на ТОВ «Автологістика», слід зазначити:

- надання службового транспорту працівникам для проїзду на роботу;

- стимулювання праці працівників у вигляді гарантованого надання соціальних гарантій (лікарняні листи, виплати допомоги тощо);

- надання квитків на свята, святкові заходи для співробітників та їхніх дітей.

У закладі існують моральні санкції та заохочення. Моральні санкції у вигляді доган та зауважень мають силу мотиваційного впливу з авторитету особистості директора. Моральна мотивація персоналу на ТОВ «Автологістика» обмежується врученням грамот до святкових дат.

Висновки до розділу 2

Аналіз системи мотивації персоналу ТОВ «Автологістика» показав, що підприємство має стабільну організаційну структуру з чітким поділом функцій та відповідальністю кожного підрозділу, що забезпечує ефективне управління діяльністю та контроль за виконанням завдань. Лінійно-функціональна структура та спеціалізація праці дозволяють підприємству оптимально використовувати кадрові ресурси і координувати діяльність численних відділів.

Фінансовий аналіз за 2020–2024 роки засвідчив високий рівень адаптивності підприємства до зовнішніх економічних змін. Незважаючи на збитковий 2022 рік, компанія відновила доходи та прибутковість у 2023 році. Водночас коливання показників рентабельності, збільшення поточних

зобов’язань та зниження ліквідності свідчать про необхідність удосконалення фінансового управління для забезпечення стабільного розвитку.

Кадровий аналіз засвідчив скорочення загальної чисельності персоналу, що пов’язано із скороченням позаштатних працівників. Основний склад залишився стабільним, при цьому частка штатних працівників зросла, що свідчить про прагнення до збереження професійних кадрів. Персонал підприємства має недостатній рівень вищої освіти.

Дослідження мотиваційної політики показало, що на підприємстві сформовано сприятливу психологічну атмосферу та достатньо високий рівень задоволеності умовами праці. Водночас існують проблеми у сфері професійного зростання та самостійності, що вказує на необхідність удосконалення нематеріальних стимулів та розвитку системи кар’єрного росту.

Рівень плинності кадрів у 2024 році зріс до 17,9%, що пояснюється насамперед соціально-економічними чинниками. Водночас, низький коефіцієнт прибуття нового персоналу свідчить про труднощі у заміщенні вакантних робочих місць та необхідність посилення мотиваційних заходів.

Загалом, проведений аналіз засвідчив, що ТОВ «Автологістика» має достатній кадровий та фінансовий потенціал для стабільного функціонування, однак ефективність системи мотивації потребує вдосконалення у розвитку персоналу, кар’єрного росту та заохочення працівників, що дозволить підвищити їхню залученість, продуктивність та знизити плинність кадрів.

3 УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «АВТОЛОГІСТИКА»

3.1 Стратегічні напрямки трансформації системи мотивації персоналу ТОВ «Автологістика»

Трансформація системи мотивації персоналу ТОВ «Автологістика» потребує комплексного стратегічного підходу, який має враховувати як поточний стан підприємства, так і перспективи його розвитку та інтеграції до європейської транспортної системи. Проведений аналіз існуючої системи мотивації та оцінка її ефективності виявили низку проблемних аспектів, що потребують системного вирішення шляхом розробки та реалізації стратегічних напрямків трансформації мотиваційних механізмів. Основною метою такої трансформації має стати побудова збалансованої та прозорої системи мотивації, яка забезпечить підвищення продуктивності праці, зростання лояльності персоналу та конкурентоспроможності компанії на ринку транспортних послуг.

У попередньому розділі виявлено низку проблем у системі мотивації персоналу ТОВ «Автологістика», що негативно впливають на продуктивність праці, підвищують плинність кадрів та знижують конкурентоспроможність підприємства (рис. 3.1).

Першочерговим стратегічним напрямком трансформації системи мотивації є її гармонізація зі стратегічними цілями підприємства. Існуючий розрив між стратегічними пріоритетами компанії та мотиваційними механізмами знижує ефективність управління персоналом та не дозволяє спрямувати зусилля працівників на досягнення спільних цілей. Процес гармонізації повинен включати чітке визначення стратегічних цілей на всіх рівнях управління, їх декомпозицію до рівня структурних підрозділів та окремих працівників, а також розробку системи ключових показників ефективності (KPI), що відображатимуть внесок кожного працівника у досягнення загальних цілей компанії

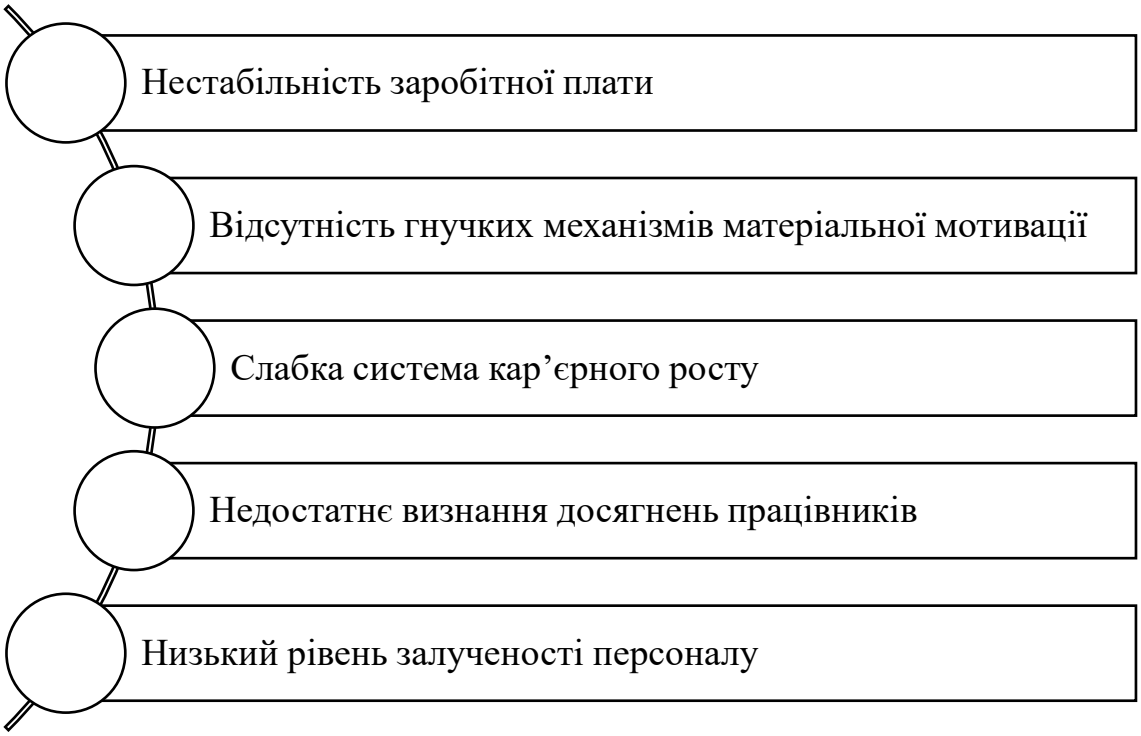

Рисунок 3.1 – Проблеми мотивації персоналу ТОВ «Автологістика»

Джерело: побудовано автором

Вирішення цих проблем потребує стратегічного підходу до формування мотивації, який передбачає комплексну систему матеріальних, нематеріальних та соціальних стимулів, інтегровану із корпоративною культурою та цифровими інструментами управління персоналом.

Системне удосконалення мотивації персоналу транспортного підприємства потребує не фрагментарних управлінських рішень, а цілісного стратегічного підходу, який поєднує аналіз проблем, визначення пріоритетів, розробку мотиваційних інструментів та оцінку результатів їх впровадження (рис. 3.2). Такий підхід дозволяє забезпечити узгодженість між цілями підприємства та інтересами працівників, а також сформувати довгострокову модель розвитку людського капіталу.



Рисунок 3.2 – Стратегія мотивації персоналу ТОВ «Автологістика»

Джерело: запропоновано автором

Стратегія мотивації персоналу має базуватися на поєднанні матеріальних, нематеріальних і соціальних стимулів, інтегрованих у загальну систему управління підприємством. Вона повинна враховувати специфіку транспортної галузі, особливості професійної діяльності працівників, рівень відповідальності та ризиків, а також сучасні виклики зовнішнього середовища. Важливою умовою ефективності такої стратегії є її орієнтація не лише на поточне стимулювання праці, а й на підвищення залученості персоналу, розвиток компетенцій та зниження плинності кадрів.

Реалізація стратегії мотивації передбачає послідовний перехід від визначення стратегічних напрямів до розробки конкретних мотиваційних заходів, їх практичного впровадження та оцінки очікуваного ефекту. Саме така логіка дозволяє забезпечити прозорість мотиваційної політики та підвищити її результативність.

Представлена стратегія мотивації персоналу відображає комплексний підхід до формування та реалізації мотиваційної політики, що ґрунтується на взаємозв’язку стратегічних напрямів, управлінських інструментів і очікуваних

результатів. Вона передбачає поетапну логіку переходу від визначення ключових пріоритетів мотивації до розробки та впровадження відповідних заходів, які спрямовані на підвищення результативності праці, залученості персоналу та стабільності кадрового складу. Такий підхід дозволяє узгодити інтереси підприємства та працівників і забезпечити цілісність мотиваційної системи.

В умовах посилення конкуренції на транспортному ринку, зростання мобільності трудових ресурсів та впливу зовнішніх соціально-економічних чинників, зокрема воєнних ризиків, виникає необхідність визначення пріоритетних напрямів удосконалення системи мотивації, які відповідатимуть виявленим проблемам і резервам розвитку підприємства.

З урахуванням результатів аналітичного дослідження та сучасних підходів до управління персоналом, доцільно виокремити такі стратегічні напрями удосконалення системи мотивації персоналу для ТОВ «Автологістика» (рис. 3.3).



Рисунок 3.3 - Основні напрями удосконалення системи мотивації персоналу ТОВ «Автологістика»

Джерело: побудовано автором

Розглянемо детально кожен з напрямів.

Матеріальне стимулювання залишається базовим елементом мотиваційної системи транспортного підприємства, оскільки діяльність персоналу безпосередньо пов’язана з підвищеним рівнем відповідальності, фізичним та психоемоційним навантаженням, а також ризиками для життя і здоров’я. Виявлені у другому розділі проблеми, зокрема нестабільність заробітної плати та недостатній рівень преміювання, свідчать про необхідність перегляду підходів до матеріальної мотивації.

Удосконалення системи матеріального стимулювання доцільно здійснювати шляхом запровадження прозорої та зрозумілої структури оплати праці, яка поєднує гарантовану частину заробітної плати з змінною складовою, залежною від результатів діяльності працівника та підприємства в цілому. Важливим елементом є впровадження системи преміювання за досягнення ключових показників ефективності (KPI), що дозволяє безпосередньо пов’язати рівень доходу працівника з його внеском у результати роботи підприємства.

Нематеріальна мотивація відіграє ключову роль у формуванні довгострокової лояльності персоналу та підвищенні рівня його залученості. У транспортній галузі, де матеріальні стимули не завжди можуть швидко зростати, особливого значення набувають моральне заохочення, визнання результатів праці та сприятливий соціально-психологічний клімат.

Розвиток нематеріальної мотивації передбачає впровадження системи визнання досягнень працівників, зокрема через подяки, грамоти, відзначення кращих працівників місяця чи року, публічне оголошення результатів роботи. Водночас формування сильної корпоративної культури, заснованої на цінностях командної роботи, взаємної відповідальності та довіри, сприяє підвищенню мотивації навіть за обмежених фінансових ресурсів.

Недостатня можливість кар’єрного росту та професійного розвитку, виявлена у другому розділі, негативно впливає на мотивацію персоналу та стимулює відтік кваліфікованих працівників. У зв’язку з цим стратегічним

напрямом удосконалення мотиваційної системи є створення ефективної системи розвитку персоналу.

Такий підхід передбачає розробку індивідуальних планів професійного розвитку, організацію навчальних програм, тренінгів та курсів підвищення кваліфікації, а також формування прозорих кар'єрних траєкторій. Поєднання результатів навчання з можливістю просування по службі або отримання додаткових матеріальних і нематеріальних стимулів суттєво підвищує мотиваційний ефект.

Соціальна складова мотивації має особливе значення в умовах нестабільного зовнішнього середовища та підвищених соціальних ризиків. Запровадження соціально орієнтованих мотиваційних інструментів сприяє формуванню почуття захищеності та підвищує довіру персоналу до роботодавця.

До таких інструментів належать програми медичного страхування, матеріальна допомога у складних життєвих ситуаціях, підтримка сімей працівників, компенсації витрат на навчання та підвищення кваліфікації. Реалізація соціальних програм підсилює нематеріальну мотивацію та сприяє зниженню плинності кадрів.

Цифрові технології створюють нові можливості для підвищення прозорості та ефективності мотиваційної системи. Впровадження електронних систем обліку результатів праці, автоматизованого нарахування премій та онлайн-платформ для оцінювання персоналу дозволяє мінімізувати суб'єктивізм у прийнятті управлінських рішень.

Крім того, цифрові інструменти забезпечують постійний зворотний зв'язок між працівниками та керівництвом, що підвищує рівень довіри та залученості персоналу до процесів управління підприємством.

Гнучкі форми організації праці є важливим мотиваційним чинником, особливо для адміністративного та управлінського персоналу транспортного підприємства. Використання змінних графіків роботи, можливість часткової

дистанційної зайнятості та ротація між підрозділами сприяють підвищенню задоволеності працею та зниженню професійного вигорання.

Ефективна мотиваційна система неможлива без чіткої та прозорої оцінки результатів праці. Запровадження системи ключових показників ефективності для різних категорій персоналу дозволяє об’єктивно оцінювати внесок кожного працівника у загальні результати діяльності підприємства.

Регулярний зворотний зв’язок, поєднаний із системою матеріального та нематеріального стимулювання, підвищує відповідальність персоналу та сприяє формуванню культури результативної праці.

3.2 Розробка та обґрунтування мотиваційних заходів з урахуванням внутрішніх резервів підприємства

Реалізація стратегії мотивації персоналу транспортного підприємства неможлива без конкретизації управлінських рішень та визначення внутрішніх резервів, за рахунок яких можуть бути досягнуті заплановані результати. Як показав аналіз діяльності ТОВ «Автологістика», проблеми мотивації персоналу мають не лише фінансову, але й організаційну, соціальну та управлінську природу. Це означає, що значна частина резервів підвищення мотивації може бути задіяна без суттєвого збільшення витрат, шляхом оптимізації внутрішніх процесів управління персоналом.

У цьому контексті особливої актуальності набуває розробка комплексу мотиваційних заходів, які ґрунтуються на реальних можливостях підприємства, враховують специфіку транспортної діяльності та кадрову структуру ТОВ «Автологістика», що дозволяє поєднати економічну доцільність із соціальною ефективністю, що є ключовою умовою сталого розвитку підприємства.

Внутрішні резерви мотивації персоналу доцільно розглядати як сукупність невикористаних або недостатньо використаних можливостей підприємства у сфері управління персоналом, організації праці та корпоративних відносин. Для ТОВ «Автологістика» такими резервами є:

- оптимізація системи оплати праці без збільшення фонду заробітної плати;
- зниження плинності кадрів і пов'язаних із нею витрат;
- підвищення продуктивності праці через нематеріальні стимули;
- розвиток внутрішнього кадрового потенціалу;
- удосконалення організації праці та внутрішніх комунікацій.

Ефективність розробки та впровадження мотиваційних заходів значною мірою залежить від правильного визначення внутрішніх резервів підприємства, які можуть бути використані для підвищення зацікавленості персоналу у результатах праці. Внутрішні резерви мотивації персоналу доцільно розглядати як сукупність невикористаних або недостатньо реалізованих можливостей підприємства у сфері управління трудовими ресурсами, організації праці, внутрішніх комунікацій та корпоративних відносин.

Для ТОВ «Автологістика», з урахуванням специфіки транспортної діяльності та виявлених проблем мотивації, особливо важливим є систематизація таких резервів за функціональними ознаками (рис. 3.4).

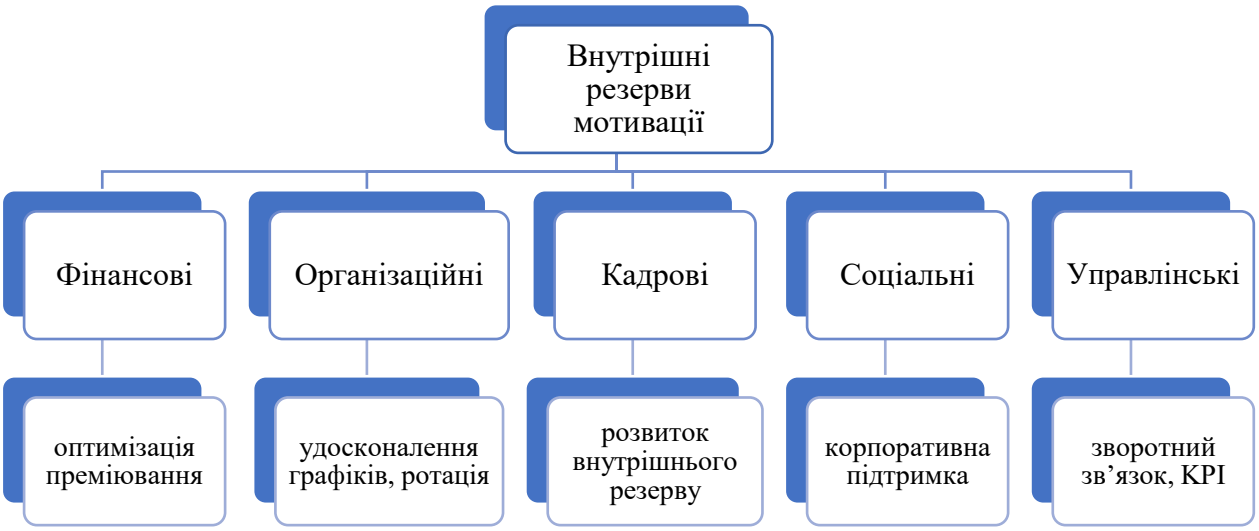

Рисунок 3.4 – Класифікація внутрішніх резервів мотивації персоналу ТОВ «Автологістика»

Джерело: запропоновано автором

Таке групування дозволяє не лише структуровано підійти до їх аналізу, а й забезпечити цільову спрямованість мотиваційних заходів відповідно до можливостей підприємства. З цією метою доцільно здійснити класифікацію внутрішніх резервів мотивації персоналу, що відображає основні напрями їх формування та використання.

Матеріальне стимулювання залишається ключовим фактором мотивації персоналу ТОВ «Автологістика», особливо для водіїв, логістів та операційного персоналу. Разом із тим, аналіз показав, що підвищення мотивації можливе не лише шляхом збільшення заробітної плати, а й через зміну структури виплат (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 - Заходи матеріальної мотивації та внутрішні резерви їх реалізації

Захід	Внутрішній резерв	Очікуваний результат
Премії за KPI	Перерозподіл преміального фонду	Зростання продуктивності
Бонуси за стаж	Зменшення плинності кадрів	Кадрова стабільність
Разові заохочення	Економія адміністративних витрат	Підвищення лояльності

Джерело: запропоновано автором

Доцільним є впровадження диференційованої системи преміювання, яка базується на досягненні конкретних показників результативності:

- дотримання графіків перевезень;
- зниження простоїв транспорту;
- економія пального;
- відсутність порушень трудової дисципліни.

З урахуванням обмежених фінансових ресурсів особливої уваги потребують нематеріальні мотиваційні заходи. Для ТОВ «Автологістика» вони є значним резервом підвищення залученості персоналу.

До таких заходів належать:

- система визнання досягнень працівників;
- регулярний зворотний зв’язок;
- участь персоналу в обговоренні управлінських рішень;
- формування позитивного соціально-психологічного клімату.

Для транспортного підприємства, діяльність якого пов’язана з високим рівнем відповідальності та напруженістю праці, моральне заохочення, визнання досягнень та формування позитивного соціально-психологічного клімату мають суттєвий мотиваційний потенціал. Саме тому доцільно розглянути вплив нематеріальних стимулів на ключові поведінкові характеристики персоналу (рис. 3.5).

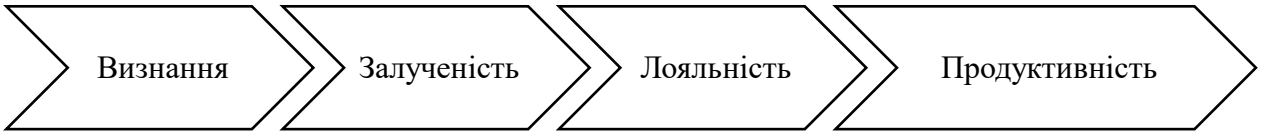

Рисунок 3.5 – Вплив нематеріальних стимулів на мотивацію персоналу ТОВ «Автологістика»

Джерело: запропоновано автором

Представлена на рисунку 3.5 послідовність відображає логіку формування мотиваційного ефекту під впливом нематеріальних стимулів. Визнання результатів праці та значущості внеску працівника у діяльність підприємства сприяє підвищенню його залученості до робочих процесів. У свою чергу, зростання залученості формує стійку лояльність до підприємства, що проявляється у готовності дотримуватися корпоративних цінностей та брати участь у досягненні стратегічних цілей. Кінцевим результатом такого процесу є підвищення продуктивності праці, покращення якості виконання завдань та зниження рівня плинності кадрів.

Аналіз кадрової структури ТОВ «Автологістика» показав, що значна частина працівників має практичний досвід, але обмежені можливості

професійного розвитку, створює внутрішній резерв, який може бути використаний без залучення зовнішніх кадрів (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 - Заходи розвитку персоналу та їх мотиваційний ефект

Захід	Форма реалізації	Мотиваційний ефект
Наставництво	Внутрішні ресурси	Підвищення лояльності
Навчання	Внутрішні тренери	Професійне зростання
Кар'єрні траєкторії	Кадрове планування	Зменшення звільнень

Джерело: запропоновано автором

Розвитку персоналу сприятиме запровадження таких заходів як створення внутрішнього кадрового резерву, наставництво для нових працівників, внутрішні тренінги з логістики, безпеки перевезень, управління.

Соціальні мотиваційні заходи відіграють важливу роль у зниженні напруженості та формуванні довіри між персоналом і керівництвом. Для ТОВ «Автологістика» доцільним є розвиток таких напрямів:

- часткова компенсація медичних витрат;
- підтримка працівників у кризових ситуаціях;
- гнучкі соціальні пільги.

Запропоновані заходи можуть бути реалізовані за рахунок оптимізації витрат та перерозподілу внутрішніх ресурсів.

На основі визначених стратегічних напрямів мотиваційної політики, а також класифікації внутрішніх резервів мотивації персоналу ТОВ «Автологістика», доцільним є формування комплексного переліку мотиваційних заходів. Такий підхід забезпечує системність управління мотивацією, узгодженість окремих інструментів між собою та їх відповідність специфіці транспортної діяльності підприємства.

У таблиці 3.3 представлено узагальнений комплекс мотиваційних заходів для ТОВ «Автологістика», сформований з урахуванням стратегічних напрямів

мотиваційної політики та виявлених внутрішніх резервів підприємства та дозволяє інтегрувати окремі інструменти мотиваційного впливу в цілісну систему та наочно відобразити їх взаємозв’язок і спрямованість

Таблиця 3.3 - Комплекс мотиваційних заходів для ТОВ «Автологістика»

Стратегічний напрям	Захід	Внутрішній резерв	Очікуваний ефект
Матеріальна мотивація	KPI-премії	Оптимізація фонду	Зростання результативності
Нематеріальна	Визнання	Управлінські ресурси	Залученість
Розвиток	Наставництво	Кадровий потенціал	Професійне зростання
Соціальна	Підтримка	Перерозподіл витрат	Лояльність

Джерело: запропоновано автором

Запропонований комплекс мотиваційних заходів для ТОВ «Автологістика» базується на використанні внутрішніх резервів підприємства та спрямований на підвищення ефективності праці, зниження плинності кадрів і формування стабільного кадрового потенціалу. Реалізація цих заходів створює підґрунтя для економічно та соціально обґрунтованої системи мотивації, оцінка ефективності якої буде здійснена в наступному підрозділі.

Для системного підходу до вдосконалення мотивації доцільно узагальнити взаємозв’язок між виявленими проблемами, стратегічними напрямами, конкретними мотиваційними заходами та очікуваним ефектом від їх впровадження, з урахуванням внутрішніх резервів підприємства. Такий формат дозволяє наочно показати, як кожна проблема трансформується у практичні рішення, що підсилюють продуктивність і лояльність персоналу (табл. 3.4).

Таблиця 3.4 - Узагальнення заходів удосконалення системи мотивації ТОВ «Автологістика»

Виявлена проблема	Стратегічний напрям	Конкретні заходи	Внутрішні резерви	Очікуваний ефект
Низька продуктивність та залученість персоналу	Підвищення мотивації через розвиток та навчання	Проведення внутрішніх тренінгів та навчальних програм, менторство	Існуючі навчальні ресурси, внутрішні експерти	Підвищення професійного рівня та залученості персоналу
Висока плинність кадрів	Формування лояльності та корпор-ативної культури	Впровадження програми адаптації нових співробітників, командні заходи	Внутрішня організацій на культура, HR-ресурси	Зниження плинності, зміцнення корпоративної ідентичності
Недостатня мотивація до ефективної роботи	Матеріальна мотивація та нематеріаль ні стимули	Введення системи бонусів за досягнення KPI, визнання кращих працівників	Бюджет на мотиваційні програми, внутрішня система оцінки	Зростання продуктивност і та результативнос ті роботи
Низька ініціативність та креативність	Стимулю-вання професійног о розвитку	Розширення можливостей кар’єрного росту, участь у проєктах, конкурси ідей	Кар’єрні шляхи, внутрішні проєкти	Підвищення ініціативності, генерування нових ідей
Недостатнє залучення до процесів прийняття рішень	Соціальна мотивація та залученість	Залучення співробітників до робочих груп та прийняття рішень, регулярні опитування	Існуючі комітети та ради, внутрішні наради	Зростання залученості, підвищення лояльності та задоволеності роботою

Джерело: запропоновано автором

Узагальнення дозволяє наочно відстежити взаємозв’язок між проблемами мотивації персоналу та пропонованими заходами. Комплексний підхід до формування системи стимулювання враховує як матеріальні, так і нематеріальні фактори, а також внутрішні резерви підприємства, що сприяє досягненню максимального ефекту від удосконалення системи мотивації в ТОВ «Автологістика».

3.3 Економічне та соціальне обґрунтування запропонованих заходів

Впровадження комплексної системи мотивації персоналу ТОВ «Автологістика» потребує не лише формулювання стратегічних напрямів та конкретних заходів, але й детального економічного та соціального обґрунтування. Ефективність системи мотивації визначається не лише прямим впливом на продуктивність праці, а й опосередкованими ефектами: підвищенням лояльності, зниженням плинності кадрів, зростанням залученості та покращенням корпоративного клімату. Враховуючи негативну динаміку середньооблікової кількості персоналу у 2023–2024 роках (табл. 2.4), а також коливання чистого прибутку (табл. 2.1), виділення коштів на мотиваційні заходи є стратегічно доцільним вкладенням у стабілізацію та розвиток підприємства.

Запропонований комплекс мотиваційних заходів охоплює матеріальні стимули, нематеріальні стимули, професійний розвиток та соціальну підтримку працівників. Кожен напрям взаємопов’язаний із стратегічними цілями підприємства та враховує виявлені внутрішні резерви, такі як незадіяний потенціал персоналу, недостатнє використання системи внутрішнього визнання та невикористаний досвід тренінгів і навчальних програм.

Визначення витрат на заходи мотивації базується на попередньому аналізі штатної чисельності персоналу, фінансових можливостей підприємства та прогнозованого ефекту (табл. 3.5). Матеріальні витрати включають премії,

доплати за стаж, бонуси за досягнення виробничих показників, а нематеріальні - тренінги, корпоративні заходи, заходи визнання.

Таблиця 3.5 - Витрати на впровадження мотиваційних заходів ТОВ «Автологістика»

Стратегічний напрям	Заходи	Вартість за одиницю, грн	Кількість / частота	Витрати на рік, грн
Матеріальна мотивація	Премії за продуктивність	5 000	50 осіб	250 000
	Доплата за стаж	3 000	30 осіб	90 000
Нематеріальна мотивація	Корпоративні тренінги	8 000	5 заходів	40 000
	Визнання та нагороди	2 000	20 осіб	40 000
Професійний розвиток	Курси підвищення кваліфікації	10 000	10 осіб	100 000
Соціальна мотивація	Командоутворюючі заходи	15 000	2 заходи	30 000
Разом				550 000

Джерело: розраховано автором

Розрахунки показують, що загальні річні витрати на впровадження комплексу мотиваційних заходів становлять 550 000 грн. При цьому 62 % витрат припадає на матеріальні стимули, 38 % - на нематеріальні та соціальні заходи. Інвестиції спрямовані на оптимізацію використання внутрішніх резервів, підвищення ефективності персоналу та стабілізацію трудового колективу.

Очікуваний економічний ефект включає приріст продуктивності, зменшення плинності кадрів, зростання прибутку та покращення використання ресурсів (табл. 3.6). Виходячи з аналізу фінансових показників, прогнозується, що впровадження мотиваційних заходів дозволить підвищити продуктивність праці на 5 %, а виручку від перевезень - на 48,2 тис. грн на рік.

Таблиця 3.6 - Очікуваний економічний ефект та рентабельність заходів

Показник	Поточний рівень	Прогноз після заходів	Приріст / економія	Примітка
Продуктивність праці, тис. грн/особу	7,2	7,56	+0,36	Зростання на 5 %
Виручка від перевезень, тис. грн	963 914	1 011 110	+48 196	За рахунок підвищення продуктивності
Чистий прибуток, тис. грн	12 202	12 812	+610	Враховано економію на плинності
Витрати на заходи, тис. грн	-	550	-	З таблиці 3.5
ROI (%)	-		114	(610 + 300)/550 ×100

Джерело: розраховано автором

Отримані результати свідчать про високу економічну ефективність запропонованих заходів. Інвестування у персонал повертається із додатковим прибутком та забезпечує стабільність і продуктивність трудового колективу. ROI понад 100 % підтверджує доцільність фінансування мотиваційних програм.

Соціальний ефект реалізації мотиваційних заходів проявляється у зниженні плинності кадрів, підвищенні залученості та ініціативності працівників, покращенні корпоративного клімату та іміджу підприємства як роботодавця (табл. 3.7).

Таблиця 3.7 - Соціальні ефекти впровадження мотиваційних заходів

Напрям мотивації	Очікуваний соціальний ефект	Показник результату
Матеріальна мотивація	Зменшення плинності	-10 % від середньої чисельності
Нематеріальна мотивація	Підвищення залученості та ініціативності	+15 % участі в корпоративних проєктах

Кінець таблиці 3.7

Напрям мотивації	Очікуваний соціальний ефект	Показник результату
Професійний розвиток	Зростання компетенцій	90 % позитивних оцінок на опитуваннях
Соціальна мотивація	Покращення корпоративного клімату	80 % задоволених працівників

Джерело: розраховано автором

Таким чином, комплекс заходів мотивації забезпечує комплексний економічний та соціальний ефект. Залученість персоналу, зростання компетенцій та позитивна корпоративна культура сприяють не лише підвищенню прибутковості, а й стійкості підприємства в умовах конкурентного середовища. Це обґрунтовує стратегічну доцільність впровадження системи мотивації на ТОВ «Автологістика».

Впровадження системи мотивації персоналу ТОВ «Автологістика» є стратегічно обґрунтованим кроком для підвищення продуктивності, оптимізації витрат та соціальної стабільності трудового колективу. Очікувана ефективність оцінюється за двома напрямами: економічною та соціальною**.** Економічний ефект проявляється у збільшенні прибутку, продуктивності праці, зниженні плинності кадрів та оптимізації використання ресурсів. Соціальний ефект включає покращення корпоративного клімату, підвищення залученості, розвитку компетенцій та задоволеності працівників.

Для комплексної оцінки ефективності запропонованих заходів застосовується система ключових показників ефективності (KPI)**,** які дозволяють кількісно оцінити вплив мотиваційної системи на діяльність підприємства. Основними KPI є:

- приріст продуктивності праці,
- зменшення плинності кадрів,
- зростання залученості та ініціативності персоналу,
- приріст прибутку та ROI від інвестицій у мотиваційні заходи,

- покращення соціального клімату та корпоративної культури (табл. 3.8).

Таблиця 3.8 - Очікувані економічні та соціальні результати впровадження мотиваційної системи

Показник	Поточний рівень	Прогноз після впровадження	Приріст / ефект	Джерело оцінки
Продуктивність праці, тис. грн/особу	7,2	7,56	+5 %	Табл. 3.5
Виручка від перевезень, тис. грн	963 914	1 011 110	+48 196	Табл. 3.6
Чистий прибуток, тис. грн	12 202	12 812	+610	Табл. 3.6
ROI, %	-	114	+114	Табл. 3.6
Плинність кадрів, %	12	9	-25 %	HR-звіт підприємства
Залученість персоналу, %	65	80	+15	Опитування працівників
Задоволеність соціальними умовами, %	70	85	+15	Опитування працівників

Джерело: розраховано автором

Дані таблиці дозволяють чітко бачити прогнозовані результати впровадження мотиваційних заходів. Вони демонструють як економічні, так і соціальні ефекти. Важливо, що навіть відносно невеликі інвестиції у стимулювання персоналу (табл. 3.5) дають відчутний приріст прибутку, продуктивності та задоволеності працівників.

Приріст продуктивності на 5 % означає, що кожен працівник генерує додатково 0,36 тис. грн/особу на рік. Це безпосередньо впливає на зростання виручки. Зменшення плинності кадрів на 3 % дозволяє зекономити витрати на

підбір та навчання нових співробітників, що додатково підвищує ефективність інвестицій у мотиваційні заходи.

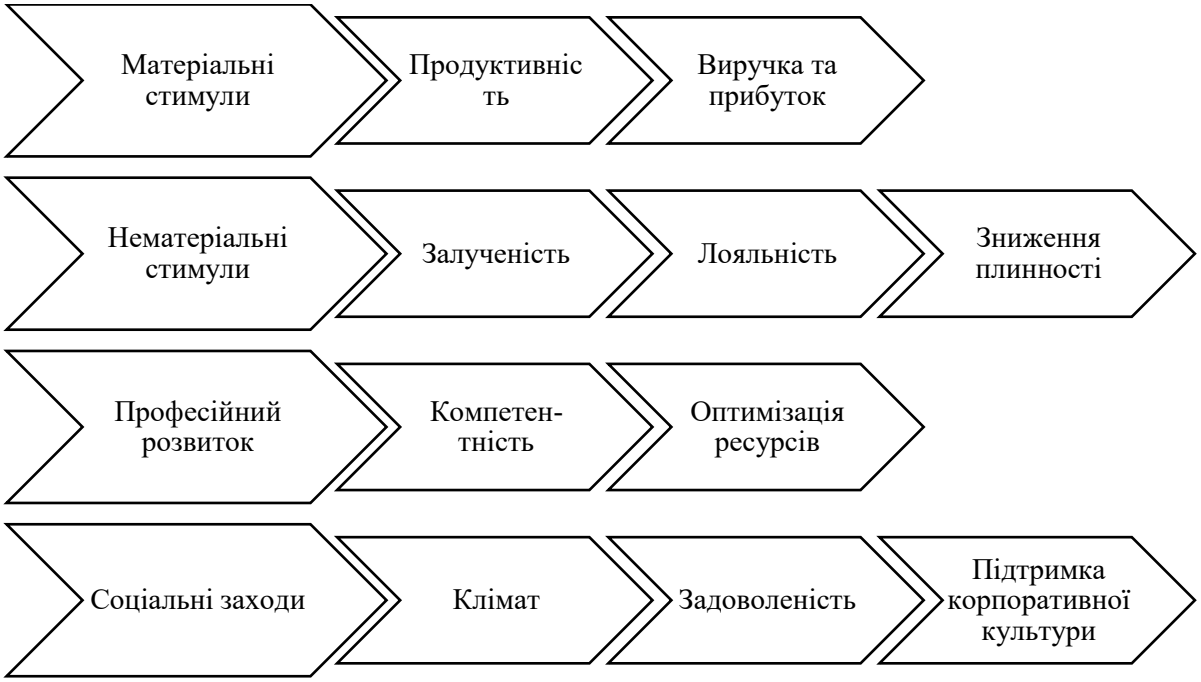

Рисунок 3.6 – Модель оцінки ефективності впровадження мотиваційних заходів ТОВ «Автологістика»

Джерело: запропоновано автором

Для комплексної оцінки можна використати показник інтегрованого ефекту, який враховує одночасно економічні та соціальні результати:

$$\text{IE} = \frac{\text{Економічний ефект} + \text{Соціальний ефект}}{\text{Витрати на впровадження}} \text{x } 100\% \qquad (3.1)$$

Підставивши дані отримуємо:

$$IE = \frac{610 + 250}{550} \times 100 \approx 157\%$$

Таке значення показника свідчить про високу ефективність та доцільність впровадження удосконаленої системи мотивації.

Оцінка очікуваної ефективності демонструє, що запропоновані заходи дозволяють:

- підвищити економічні показники підприємства (виручку та прибуток);
- оптимізувати витрати на персонал завдяки зниженню плинності;
- покращити соціальний клімат та залученість працівників;
- використати внутрішні резерви підприємства для досягнення максимального ефекту.

Таким чином, ефективність запропонованої системи мотивації ТОВ «Автологістика» є високою як з економічної, так і з соціальної точки зору, що підтверджує стратегічну доцільність її впровадження.

Висновки до розділу 3

У процесі удосконалення системи мотивації персоналу ТОВ «Автологістика» було визначено ключові пріоритети, спрямовані на підвищення залученості працівників та ефективності їхньої діяльності. Запропонована комплексна система поєднує матеріальні та нематеріальні стимули, розвиток професійних компетенцій і прозору оцінку результатів праці. Такий підхід дозволяє не лише мотивувати персонал до досягнення поставлених цілей, а й формує стійку корпоративну культуру, що сприяє зміцненню позицій підприємства на транспортному ринку.

Визначення стратегічних напрямів мотиваційної політики дало змогу систематизувати заходи за блоками: матеріальна стимуляція, соціальні та нематеріальні стимули, професійний розвиток та корпоративна культура. Кожен із напрямів сформульований з урахуванням виявлених недоліків, що забезпечує адресність впровадження заходів та їхню максимальну ефективність і дозволяє підприємству цілеспрямовано впливати на поведінку працівників і підвищувати їхню продуктивність.

Розроблені конкретні мотиваційні заходи включають підвищення заробітної плати, бонусні програми, програми соціальної підтримки, систему нематеріальних заохочень, а також заходи з підвищення професійних компетенцій і розвитку кар'єрних перспектив. Такий комплексний підхід забезпечує синергію дій і створює передумови для підвищення задоволеності працівників, їхньої лояльності та залученості до виконання стратегічних цілей підприємства.

Аналіз внутрішніх резервів мотивації персоналу дозволив виявити додаткові можливості для оптимізації витрат та підвищення ефективності заходів. Серед таких резервів – раціональне використання наявних коштів на соціальні програми, впровадження гнучких форм мотивації, залучення керівників до активної підтримки мотиваційних ініціатив та використання внутрішніх експертів для навчання і розвитку персоналу. Використання цих ресурсів дозволяє досягти значного ефекту без додаткових значних фінансових вкладень.

Економічне та соціальне обґрунтування показало, що впровадження запропонованих заходів забезпечує підвищення продуктивності праці, зростання рентабельності підприємства, зниження плинності кадрів та покращення корпоративного клімату. Розрахунки витрат і очікуваних економічних ефектів підтвердили доцільність реалізації комплексу заходів, а соціальні аспекти – позитивний вплив на залученість, мотивацію та професійний розвиток працівників.

Отже, впровадження системи удосконаленої мотивації персоналу ТОВ «Автологістика» створює комплексну основу для підвищення ефективності діяльності підприємства, забезпечує стабільність трудових відносин, покращує фінансові результати та зміцнює конкурентні позиції на ринку, що дозволяє підприємству не лише ефективно реагувати на сучасні виклики транспортного ринку, а й закладати фундамент для сталого розвитку в перспективі.

ВИСНОВКИ

Мотивація персоналу є складним соціально-економічним процесом, спрямованим на формування зацікавленості працівників у досягненні цілей підприємства шляхом узгодження індивідуальних потреб та інтересів працівників із стратегічними пріоритетами організації. Аналіз наукових підходів дозволив систематизувати основні теорії мотивації, виокремити змістовні та процесуальні концепції, та довести, що їх комплексне використання є ефективним для формування результативної системи мотивації. Підкреслено роль матеріальних і нематеріальних стимулів, при цьому матеріальні інструменти забезпечують короткостроковий ефект, а нематеріальні – формують довгострокову залученість, лояльність та професійний розвиток персоналу. Також визначено специфіку мотивації в транспортній галузі: підвищені вимоги до безпеки, нестандартні режими роботи, висока відповідальність та диференціація функцій, що потребує адаптованих механізмів мотивації.

Дослідження діяльності ТОВ «Автологістика» засвідчило, що підприємство має стабільну організаційну структуру, оптимально використовує кадрові ресурси та має достатній фінансовий потенціал для розвитку. Фінансовий аналіз діяльності підприємства за 2020–2024 роки показав високу адаптивність підприємства до змін ринку, хоча коливання рентабельності та збільшення поточних зобов’язань свідчать про необхідність вдосконалення фінансового управління. Кадровий аналіз показав зменшення загальної чисельності персоналу при одночасному зростанні частки штатних працівників, що вказує на прагнення зберегти професійний склад та стабільність колективу. Водночас виявлено низький рівень вищої освіти серед працівників і проблеми у сфері професійного розвитку та самостійності, що зумовлює необхідність удосконалення нематеріальних стимулів та системи кар’єрного росту. Плинність кадрів зросла до 17,9 %, що підтверджує потребу у впровадженні адресних мотиваційних заходів.

Розроблена стратегія мотивації персоналу передбачає комплексне поєднання матеріальних, нематеріальних та соціальних стимулів, а також заходів із розвитку професійних компетенцій та формування корпоративної культури. Визначено стратегічні напрями мотиваційної політики, що включають підвищення матеріальної стимуляції, розвиток соціальних та нематеріальних заохочень, професійний розвиток та кар'єрне зростання, зміцнення корпоративної культури. Для кожного напряму запропоновано конкретні заходи: підвищення заробітної плати, бонусні програми, соціальні програми підтримки, тренінги та навчання, система нематеріального заохочення та визнання результатів праці.

Економічне та соціальне обґрунтування запропонованих заходів показало їхню доцільність і ефективність. Розрахунки витрат та очікуваного економічного ефекту свідчать про окупність вкладень за рахунок підвищення продуктивності праці, зростання рентабельності та зменшення витрат на підбір і адаптацію персоналу. Соціальний ефект полягає у підвищенні задоволеності працівників, розвитку професійних компетенцій, зміцненні корпоративної культури та формуванні позитивного іміджу підприємства на ринку праці.

Отже, результати дослідження дозволяють зробити висновок: комплексна система мотивації персоналу, яка поєднує стратегічні напрями, практичні заходи та використання внутрішніх резервів, забезпечує підвищення ефективності трудових ресурсів, фінансової стабільності та конкурентоспроможності ТОВ «Автологістика». Впровадження запропонованих рішень підвищує залученість та продуктивність працівників, зміцнює корпоративний клімат і формує основу для довгострокового успішного функціонування підприємства на сучасному транспортному ринку.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Сайко В. Р. Дослідження поняття «мотивація» в контексті управління персоналом. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права.* 2023. Вип. 36. С. 60–69. URL: https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/716/653

2. Заставнюк Л. І., Липовецька Т. Р. Проблематика системи мотивації персоналу в сучасному менеджменті підприємства. *Приазовський економічний вісник.* 2019. № 3 (14). С. 166–172. URL: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2019/3_14_uk/30.pdf

3. Бережна Т. М. Система мотивації персоналу підприємства. *Результати наукових конференцій Навчально-наукового інституту економіки, менеджменту та міжнародного бізнесу НТУ "ХПІ" за 2022 рік. Харків*: НТУ "ХПІ", 2022. С. 51–54. URL: https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/d97af349-7f1b-4bf7-a703-6a4e43c2a12f/content

4. Лазоренко Т. О., Пермінова С. О. Основи менеджменту: *навчальний посібник.* Київ: МЕГУ, 2021. 258 с. URL: http://library.megu.edu.ua:8180/jspui/bitstream/123456789/5000/1/2021-Managment.pdf

5. Васюта В. Б., Радченко А. А. Використання сучасних теорій мотивації в практиці менеджменту персоналу. *Глобальні економічні виклики: сучасний стан, перспективи розвитку.* 2024. № 1 (86). С. 134–140. URL: https://reposit.nupp.edu.ua/bitstream/PoltNTU/16584/1/ГЕВ%20№1(86)%202024-134-140.pdf

6. Хаврова К. С. Роль системи мотивації в стратегічному розвитку підприємств. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка.* 2020. Вип. 3. С. 103–108. URL: http://www.tnv-econom.ksauniv.ks.ua/index.php/journal/article/view/93/91

7. Болквадзе Н., Переходько І. Мотивація персоналу в управлінні підприємством. Тернопіль: ЗУНУ, 2023. 10 с. URL: http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/48981/1/Болквадзе%20Наталія.pdf

8. Лугова В. М., Чуркін А. О. Напрями діагностики мотивації управлінського персоналу відповідно до сучасних теорій мотивації. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2022. 12 с. URL: https://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/27438/1/Лугова_Чуркін.pdf

9. Бутенко Д. С. Теорії мотивації: практичний аспект. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2020. 14 с. URL: https://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/23015/1/Теорії%20мотивації%20практичний%20аспект.pdf

10. Череп О. Г., Воронкова В. Г., Беспалова С. С. Мотивація персоналу: від теорії до практики стимулювання працівників до здійснення ефективної діяльності. *Prospective directions of scientific and practical activity: collective monograph / compiled by V. Shpak; chairman of the editorial board S. Tabachnikov. Sherman Oaks: GS Publishing Service,* 2023. С. 57–64. URL: https://www.eo.kiev.ua/resources/zmist/mono11/statti/article_58-64.pdf

11. Столбуненко Н. М., Іванчо В. А. Сучасні тенденції формування системи мотивації та стимулювання персоналу на сучасному підприємстві. Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. 2019. Т. 18, № 3 (43). С. 217–232. URL: http://rinek.onu.edu.ua/article/view/183688/186734

12. Співак І. Я., Крепич С. Я. Оцінювання рівня впливу мотивації праці на ефективність діяльності. *Інформаційні технології та комп'ютерна інженерія.* 2020. Т. 49, № 3. С. 22–29. URL: https://itce.vntu.edu.ua/index.php/itce/article/view/767/509

13. Прохоровська С. А. Мотивація персоналу підприємств в умовах сучасних викликів. *Трансформаційна економіка.* 2023. № 2 (02). С. 45–48. URL: https://www.transformations.in.ua/index.php/journal/article/view/20/20

14. Грідін О., Заїка С., Заїка О. Актуальні аспекти та перспективні напрями удосконалення систем мотивації персоналу. Економіка та суспільство. 2022. Вип. 42. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1649/1586

15. Горбаль Н. І., Мельничук К. Ю. Підвищення мотивації працівників українських підприємств в умовах кризи. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія: Проблеми економіки та управління.* 2023. Т. 7, № 1. С. 107–119. URL: https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2023/apr/30056/vse5-109-121.pdf

16. Євась Т. В., Ковалюк С. В., Нестерук О. В. Особливості мотивації персоналу підприємства в кризових умовах. *Подільський науковий вісник.* 2022. № 1. С. 21–24. URL: https://pnv.in.ua/images/Magazine/1_2022.pdf#page=35

17. Євась Т. В. Мотивація персоналу підприємства в умовах кризи. *The 5th International scientific and practical conference "Modern and global methods of the development of scientific thought"* (October 25–28, 2022). Florence, Italy: *International Science Group,* 2022. С. 214–217. URL: https://books.google.com.ua/books?id=yU6ZEAAAQBAJ&pg=PA214

18. Смачило І. Антикризове управління персоналом: особливості та основні напрямки. *Молодий вчений.* 2020. № 2 (78). С. 360–363. URL: https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/1367/1336

19. Мутерко Г. Особливості мотивації персоналу підприємства в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство.* 2024. Вип. 60. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3672/3602

20. Когут І. Аналіз факторів мотивації, які впливають на команди в інноваційних проєктах під час кризи та війни. Економіка та суспільство. 2022. № 40. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1456.

21. Доник К. Особливості мотивації персоналу під час війни. *Моделювання та прогнозування економічних процесів.* 2024. Т. 1, № 1. С. 155–156. URL: https://mpeproc.fmm.kpi.ua/article/view/298238/291039

22. Морозова М. Е. Особливості управління персоналом. *Економічний аналіз.* 2022. Т. 32, № 3. С. 47–53. URL: https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/738574/1/Особливості%20управління%20персоналом.pdf

23. Кодекс законів про працю України: Кодекс України від 10.12.1971 р. № 322-VIII (зі змінами). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08

24. Жуковська В. М. Безпека праці та здоров'я персоналу в умовах війни: розробка HR проекту. Бізнес Інформ. 2022. № 10. С. 108–113.

25. Про оплату праці: Закон України від 24.03.1995 р. № 108/95-ВР (зі змінами). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-вр

26. Прохоровська С. А. Адаптація HR-політик підприємств транспорту України в умовах війни: нові виклики і рішення // *Економіка та суспільство*. – 2023. № 51. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1925

27. Шубалий О. М. та ін. Управління персоналом: підручник. – Луцьк: ЛНТУ, 2023. URL: https://lib.lntu.edu.ua/sites/default/files/2024-02/%D0%A3%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D0%BF%D0%B5%D1%80%D1%81%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D0%BE%D0%BC_%D0%BFi%D0%B4%D1%80%D1%83%D1%87%D0%BD%D0%B8%D0%BA_%D0%9B%D1%83%D1%86%D1%8C%D0%BA%202023.pdf

28. Воронкова В. Г., Череп О. Г. Гнучка мотивація персоналу в кризовий період: підходи та ефективні інструменти. *Бізнес Інформ*. 2023. № 4. С. 182–187. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2023-4_0-pages-182_187.pdf

29. Долішній І. М. Стимулювання праці в системі управління персоналом. *Науковий вісник Національного лісотехнічного університету України.* 2010. Вип. 20.5. С. 211–216. URL: https://nv.nltu.edu.ua/Archive/2010/20_5/211_Dolisznij_20_5.pdf

30. Філіппов В. Ю., Дирда А. О., Хінєв І. І. Адаптація системи мотивації праці персоналу на інноваційних підприємствах сталого розвитку під час воєнного стану в Україні. Grail of Science. № 16. 2022. С. 72–79.

31. Шацька З. Я. Актуальні підходи до управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану. Формування ринкових відносин в Україні. 2022. № 10. С. 100–105.

32. Що таке KPI – ключові показники ефективності. *Hurma*. 2023. URL: https://hurma.work/blog/shho-take-kpi-klyuchovi-pokazniki-efektivnosti/

33. Наконечна К. О. Управління персоналом на підприємстві: сучасні підходи та перспективи розвитку. *Галицький економічний вісник.* 2023. Т. 76, № 1. С. 133–140. URL: https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/76/1081.pdf

34. Баранова В. Г. Формування ефективної системи мотивації персоналу підприємства / В. Г. Баранова // *Ефективна економіка.* 2012. № 5 URL: https://core.ac.uk/download/pdf/32606993.pdf

35. Реутов В. Є. Організаційна культура як важіль інноваційної мотивації на підприємствах. *Агросвіт.* 2012. № 4. С. 15–18. URL: http://www.agrosvit.info/?op=1&z=222&i=4

36. Семендяк В. Сучасне сприйняття «принципів наукового менеджменту» Ф.В. Тейлора. *Economy and society*. 2022. № 40. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-40

37. DSpace at west ukrainian national university: теорія організації. *DSpace at West Ukrainian National University: Головна сторінка*. URL: https://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/37776

38. Соціально-гуманітарний вісник: зб. наук. пр. Вип. 32–33. Харків: *СГ НТМ «Новий курс»,* 2020. – 251 с. URL: https://newroute.org.ua/wp-content/uploads/2020/12/Випуск-32-33.pdf

39. Cheap train tickets | timetables for germany & europe - deutsche bahn. *Cheap Train Tickets | Timetables for Germany & Europe - Deutsche Bahn*. URL: https://int.bahn.de/en

40. Ткаченко А.М. Зарубіжний досвід формування кадрового потенціалу. Вісник економічної науки України. URL: http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/87520/27-Tkachenko.pdf?seque

41. Сайт ТОВ «Автологістика». URL: https://avtologistika.com/

42. Фінансова звітність ТОВ «Автологістика». URL : https://clarity-project.info/edr/32486023/yearly-finances

43. Рівень безробіття в Україні. Український портал про фінанси і інвестиції Minfin.com.ua. URL: https://index.minfin.com.ua/ua/labour/unemploy/

44. Прожитковий мінімум в Україні. Український портал про фінанси і інвестиції Minfin.com.ua. URL: https://index.minfin.com.ua/ua/labour/wagemin/

45. Постанова КМУ від 27.01.2023 р. № 76 «Деякі питання реалізації положень Закону України «Про мобілізаційну підготовку та мобілізацію» щодо бронювання військовозобов'язаних на період мобілізації та на воєнний час». URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/76-2023-%D0%BF#Text

ДОДАТКИ

Додаток А

АНКЕТА
для опитування керівника з метою дослідження мотиваційної політики

1. Які види матеріального стимулювання праці є на вашому підприємстві?
а) виплати за роки праці (стаж роботи)
б) премії за високу продуктивність
в) премії за суміжну роботу
г) премії до ювілею працівника

2. Із чим пов'язана робота?
а) зі стажем
б) із спеціальністю
в) з кількістю годин роботи
г) обсягом виробництва
д) обсягом продажу
е) обов'язками та повноваженнями
ж) індивідуальною продуктивністю
з) ваш варіант відповіді

3. Чи просувають працівника по службі?
а) так
б) ні

4. Чи має місце просування по службі з переміщенням до інших відділів (людина талановита, але місця у відділі немає)?
а) так
б) ні

5. Які існують пільги для сім'ї працівника?
а) безкоштовні путівки до санаторію
б) частково оплачені путівки.
в) оплачені місця у дитячих садках
г) безкоштовні спортивні секції
д) продукти за зниженими цінами
е) ваш варіант відповіді

6. Чи може працівник сам обирати якісь пільги?
а) так
б) ні

7. У якій формі керівник хвалить підлеглих за результати роботи?
а) не хвалить
б) хвалить рідко
в) подяка у письмовій формі
г) виносять подяку в особисту справу
д) надбавка до зарплати
е) премія
ж) відгул
з) просування по службі
і) ваш варіант відповіді

8. Чи делегуються якісь повноваження та права, і чим це мотивується?
а) так, видно що впорається
б) так, необхідно розвантажитися
в) так, він сам просив
г) ні

9. Чи здійснюється перепідготовка кадрів?
а) так
б) ні
10. Чи проводяться дослідження у сфері мотивації?
а ні
б) так

11. Чи створюється на робочих місцях дух єдиної компанії?
а ні
б) так, кожному кажуть, що він повинен зробити, для чого і з ким.

12. Чи збагачується одноманітна робота творчими елементами?
а) так
б) ні
в) ваш варіант

13. Які заходи організовуються для працівників?
а) ювілейні вечори
б) ювілеї виробництва
в) Новий рік, 8 березня тощо
г) офіційно нічого не проводиться
д) ваш варіант

Додаток Б

АНКЕТА

для опитування підлеглих із метою дослідження мотиваційної політики

1. Як ви вважаєте, чим стимулюється ваша робота у організації?
а) зарплатою
б) пільгами
в) психологічними факторами:
любов до професії;
бажання спілкуватися із колективом;
бажання щось зробити, створити
г) ваш варіант

2. Чи знаєте ви, із чим пов'язана ваша зарплата?
а) ні
б) так
в) інше

3. Чи задовольняє вас пільги у організації?
а) так
б) ні
в) хотів би ще

4. Чи знаєте ви значущість вашої роботи?
а) так
б) невизначено
в) ні
г) можна обійтися без моєї роботи
д) ваш варіант

5. Чи справедливо оцінюють вашу роботу керівники?
а) так
б) ні
в) недооцінює та не дає можливості розкритися моєму потенціалу
г) ваш варіант

6. Яку винагороду за високі успіхи ви хотіли б мати?
а) подяка в усній формі

б) запис у особистій справі
в) оголошення подяки
г) відгули
д) надбавка до зарплати
ж) ваш варіант

7. Чи бажаєте ви на роботі?
а) спілкуватися та тісно співпрацювати з колегами
б) бути незалежним та самостійним
в) інше

8. Чи бажаєте ви щоб вам надали більше прав та повноважень?
а) так
б) ні

9. Чи хотіли б ви щоб в організації проводилися культмасові заходи?
а) так
б) тож вистачить
в) ні (отже вистачить)

10. Чи подобається вам працювати в цій організації?
а) так
б) ні
в) краще було б в іншій