

**Міністерство освіти і науки України
Університет митної справи та фінансів
Факультет управління
Кафедра менеджменту ЗЕД**

Кваліфікаційна робота магістра

на тему: Аналіз та вдосконалення мотиваційної системи в організації

Виконав: здобувач вищої освіти
групи М24-1м
спеціальності 073 «Менеджмент»

Проценко Д.Є.

(прізвище та ініціали, підпис здобувача)

Керівник к.е.н., доц., доцент кафедри
менеджменту ЗЕД Ковтун Н.С.

(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

Дніпро – 2025

АНОТАЦІЯ

Проценко Д.Є. Аналіз та вдосконалення мотиваційної системи в організації

Кваліфікаційна робота на здобуття ступеня освіти «магістр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». – Університет митної справи та фінансів, Дніпро, 2025.

Метою роботи є аналіз діючої системи мотивації персоналу в організації та розробка заходів щодо вдосконалення мотиваційної системи з урахуванням сучасних підходів і потреб підприємства на прикладі ТОВ «ІНТЕРПАЙП НІКО ТЬЮБ». Відповідно до поставленої мети у роботі сформульовано та вирішено такі завдання: розкрито теоретичні підходи до визначення поняття «мотивація персоналу»; проаналізовано ключові підходи до мотиваційного менеджменту; класифіковано методи управління мотивацією; надано загальну характеристику підприємства; проведено аналіз результатів діяльності ТОВ «ІНТЕРПАЙП НІКО ТЬЮБ»; продіагностувано існуючу мотиваційну систему на підприємстві; визначено проблеми і резерви підвищення мотивації персоналу на підприємстві; розроблено та обґрунтовано заходи щодо вдосконалення мотиваційної системи.

Кваліфікаційна робота магістра складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку бібліографічних посилань. Робота викладена на 66 сторінках, містить 11 таблиць, 19 рисунків. Список бібліографічних посилань включає 44 найменування.

Ключові слова: мотивація персоналу, матеріальна мотивація, нематеріальна мотивація, управління персоналом, ефективність, підприємство.

ABSTRACT

Protsenko D. Analysis and improvement of the personnel motivation system in an organization

Master's thesis submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of Master in specialty 073 "Management". – University of Customs and Finance, Dnipro, 2025.

The purpose of the thesis is to analyze the existing personnel motivation system within an organization and to develop measures aimed at improving this system, taking into account contemporary management approaches and the specific needs of the enterprise, using LLC "INTERPIPE NIKO TUBE" as a case study. In accordance with the stated purpose, the following objectives were formulated and achieved: to examine theoretical approaches to defining the concept of personnel motivation; to analyze key approaches to motivation management; to classify methods of motivation management; to provide a general overview of the enterprise; to analyze the performance results of LLC "INTERPIPE NIKO TUBE"; to diagnose the current motivation system at the enterprise; to identify problems and potential reserves for enhancing personnel motivation; and to develop and substantiate measures for improving the personnel motivation system.

The Master's thesis consists of an introduction, three chapters, conclusions, and a list of references. The thesis comprises 66 pages and includes 11 tables and 19 figures. The list of references contains 44 sources.

Key words: personnel motivation, material motivation, non-material motivation, human resource management, efficiency, enterprise.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНІЗАЦІЇ	6
1.1. Поняття, сутність та функції мотивації персоналу	6
1.2. Сучасні підходи до управління мотивацією персоналу	11
1.3. Методи управління мотивацією та оцінка їх ефективності	16
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТА ТОВ «ІНТЕРПАЙП НІКО ТЬЮБ»	21
2.1. Загальна характеристика підприємства	21
2.2. Аналіз результатів діяльності ТОВ «ІНТЕРПАЙП НІКО ТЬЮБ»	27
2.3. Діагностика існуючої мотиваційної системи на підприємстві	35
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ У ТОВ «ІНТЕРПАЙП НІКО ТЬЮБ»	48
3.1. Визначення проблем і резервів підвищення мотивації персоналу на підприємстві	48
3.2. Розробка та обґрунтування заходів щодо вдосконалення мотиваційної системи у ТОВ «ІНТЕРПАЙП НІКО ТЬЮБ»	52
ВИСНОВКИ	59
СПИСОК БІБЛІОГРАФІЧНИХ ПОСИЛАНЬ	62

ВСТУП

Сьогодні, коли економіка стрімко змінюється, а конкуренція зростає, люди стали найціннішим ресурсом, що визначає успішність та ефективність будь-якої організації. Хоча технології, інновації та фінансові ресурси мають велике значення, лише мотивований працівник може забезпечити сталий розвиток, якісне обслуговування клієнтів та сервіс, а також досягнення стратегічних цілей. Тому питання створення ефективної системи мотивації набуває особливої актуальності.

Сучасні працівники шукають не лише справедливої заробітної плати, а й можливостей для професійного розвитку, визнання їхнього внеску, підтримки керівництва, гнучких методів роботи та комфортних умов праці. Якщо система мотивації не відповідає цим очікуванням, організація зіткнеться з такими проблемами, як плинність кадрів, низька продуктивність, формальний підхід до завдань та втрата ініціативи.

У цьому контексті аналіз чинної системи мотивації та пошук шляхів її вдосконалення стають необхідною умовою підвищення ефективності бізнесу. Дослідження дає можливість оцінити, наскільки чинні інструменти стимулювання відповідають потребам працівників, виявити їхні сильні та слабкі сторони та запропонувати конкретні заходи щодо створення більш гнучкої, прозорої та ефективної системи стимулювання.

Рівень досліджень, що стосуються проблеми мотивації працівників, дуже високий, про що свідчить велика кількість праць сучасних зарубіжних та вітчизняних вчених. У роботах таких авторів, як Е. Лоулер, Дж. Пфедфер, Р. Каплан, Д. Нортон, Д. Пінк та ін., детально розглядаються питання побудови ефективних мотиваційних систем, що поєднують матеріальні та нематеріальні стимули, а також роль організаційної культури та лідерства. Українські дослідники, зокрема О. Грішнова, О. Савченко, К. Козак та ін., розглядають сучасні інструменти мотивування персоналу, проблеми справедливої оплати праці

та вплив мотивації на продуктивність. Однак, незважаючи на велику кількість наукових розробок, у практиці підприємств усе ще виникає потреба в адаптації існуючих підходів до умов ринку та специфіки конкретних організацій. Це зумовлює актуальність подальшого дослідження системи мотивації та пошуку шляхів її вдосконалення.

Об'єкт дослідження – система управління організацією.

Предмет дослідження – управління мотиваційною системою ТОВ «ІНТЕРПАЙП НІКО ТЬЮБ».

Мета дослідження – проаналізувати діючу систему мотивації персоналу в організації та запропонувати заходи щодо вдосконалення мотиваційної системи з урахуванням сучасних підходів і потреб підприємства.

Завдання дослідження:

- розкрити теоретичні підходи до визначення поняття «мотивація персоналу»;
- проаналізувати ключові підходи до мотиваційного менеджменту;
- класифікувати методи управління мотивацією;
- надати загальну характеристику підприємства;
- провести аналіз результатів діяльності ТОВ «ІНТЕРПАЙП НІКО ТЬЮБ»;
- продіагностувати існуючу мотиваційну систему на підприємстві;
- визначити проблеми і резерви підвищення мотивації персоналу на підприємстві;
- розробити та обґрунтувати заходи щодо вдосконалення мотиваційної системи.

Інформаційна база дослідження ґрунтується на комплексі джерел, що забезпечують всебічний аналіз мотиваційної системи організації. Основу становлять внутрішні документи підприємства: положення про оплату праці та преміювання, колективний договір, звіти з оцінювання персоналу, дані про плинність кадрів і штатну чисельність, статистика фонду оплати

праці, результати внутрішніх опитувань і анкетувань працівників. Додатково використано фінансову звітність підприємства за останні роки, нормативно-правові акти України у сфері трудових відносин, наукові публікації сучасних дослідників із мотивації персоналу, міжнародні стандарти управління HR та аналітичні матеріали профільних інституцій.

Апробація результатів дослідження. Здобутки магістерської роботи викладено в наукових доповідях, конференціях, серед яких: 2 Міжнародна науково-практична конференція «Science and Information Technologies in the Modern World» та Міжнародна науково-практична конференція «Економіка, фінанси, облік та управління: нові виклики та стратегії розвитку».

Публікації:

1. Проценко Д.Є., Кахович Ю.О. Особливості та виклики до організації нематеріальної мотивації в міжнародних організаціях. Science and Information Technologies in the Modern World: Collection of Scientific Papers with Proceedings of the 2nd International Scientific and Practical Conference. International Scientific Unity. May 21-23, 2025. Athens, Greece. URL: <https://isu-conference.com/en/archive/science-and-information-technologies-in-the-modern-world-21-05-25/>.

2. Ковтун Н. С., Проценко Д. Є. Гейміфікація як спосіб мотивації в цифровому середовищі. Економіка, фінанси, облік та управління: нові виклики та стратегії розвитку: збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції (Кропивницький, 30 листопада 2024 р.). Кропивницький: ЦФЕНД, 2024. С. 63-64. URL: <https://www.economics.in.ua/2024/12/30.html>.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Поняття, сутність та функції мотивації персоналу

Мотивація персоналу – це одна з основних складових, яка забезпечує ефективне функціонування будь-якої організації, так як вона безпосередньо впливає на рівень залученості, ініціативності та продуктивності працівників. В сучасному світі керівництво все більше усвідомлює, що успіх компанії значною мірою залежить від того, наскільки співробітники відчують підтримку, визнання та можливості для професійного зростання. Тому вивчення поняття мотивації допомагає глибше зрозуміти, як впливати на трудову поведінку персоналу.

Проблема визначення мотивації персоналу полягає в тому, що в науковій літературі існує безліч підходів до цього поняття. Одна група науковців (О. Амоша, О. Савченко, А. Колот та ін.) розглядає мотивацію як сукупність внутрішніх і зовнішніх факторів, які визначають трудову поведінку працівника та його готовність до професійної активності [1; 21; 34]. Інші дослідники (В. Брич, О. Борисяк, І. Єпіфанова та ін.) вважають мотивацію цілісною системою внутрішніх мотивів, потреб і установок, які формують управлінську діяльність [3; 12]. За результатами аналізу наукової літератури було виділено два основні напрями до розкриття сутності мотивації (рис. 1.1) [5; 12]:

Перший напрям відображає послідовність дій, що спонукають працівника до виконання роботи: від усвідомлення потреби до досягнення результату. Другий напрям розглядає мотивацію як цілісну систему внутрішніх факторів – потреб, установок, цінностей та мотивів, які визначають індивідуальну поведінку та готовність до діяльності. Поєднання цих напрямів дає змогу комплексно оцінити, що саме впливає на трудову активність персоналу та як ефективно управляти

мотиваційними процесами в організації.



Рис. 1.1. Напрями визначення сутності мотивації (складено автором за [5; 12])

Розглядаючи сутність поняття мотивація, важливо позначити принципові відмінності між внутрішніми та зовнішніми факторами, що спонукають індивіда до діяльності. Під внутрішнім спонуканням особистості діяльності прийнято розуміти – мотив, а під зовнішнім – стимул. Таким чином, у першому випадку йдеться про співробітника організації, який прагне отримати благо за допомогою трудової діяльності (мотив), а в другому – про орган управління, що містить у собі сукупність благ, необхідних працівникові, і який надає їх йому за умови ефективної трудової діяльності (стимул). Взаємодія зовнішніх і внутрішніх спонукальних факторів наведена на рис. 1.2 [9; 29].

Мотивація персоналу складається з кількох складових [23; 41]:

- очікування прямої залежності між витраченими зусиллями та результатами;
- очікування бажаної винагороди за одержані результати трудової діяльності;
- очікування необхідної цінності винагороди (валентності).

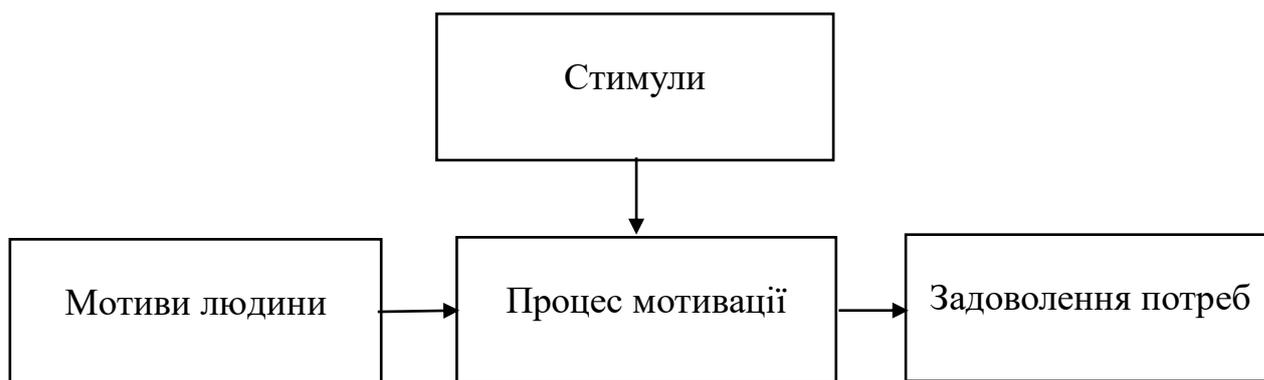


Рис. 1.2. Схема взаємодії зовнішніх і внутрішніх спонукальних факторів (складено автором за [9; 29])

Невпевненість співробітника у ймовірності отримання очікуваних результатів значно знижує рівень мотивації праці. Отже, мотивація персоналу є складним процесом детермінації при формуванні моделі поведінки співробітника організації, щоб спонукати його до певної діяльності. При цьому необхідно забезпечити комплексний вплив як внутрішніх, так і зовнішніх факторів [23; 41].

Процес мотивації пов'язаний зі стратегічними цілями підприємства та цілями персоналу. Тільки в цьому випадку можна забезпечити задоволення потреб усіх зацікавлених осіб, спонукаючи їх до досягнення спільних цілей. Таким чином, ефективність мотивації безпосередньо залежить від умов, за яких інтереси підлеглих та роботодавця збігаються, внаслідок чого вигодонабувачами є всі суб'єкти системи.

Для формування ефективної системи мотивації персоналу необхідно чітко визначити її цілі – до яких саме результатів прагне керівництво підприємства і які дії своїх підлеглих воно планує стимулювати. Узагальнені цілі мотивації персоналу представлені на рис. 1.3 [2; 25].

Таким чином, основною метою управління мотивацією персоналу в сучасній компанії є створення такої системи, яка дозволяла б задовольняти потреби кожного співробітника і ототожнювалася би з досягненням. У даній ситуації кожен співробітник чітко розумітиме, що чим швидше

компанія досягне своїх стратегічних орієнтирів за його трудової участі, тим більш повною мірою будуть задоволені його потреби.



Рис. 1.3. Цілі мотивації персоналу сучасного підприємства (складено автором за [2; 25])

В сучасній компанії результативність системи мотивації персоналу може бути забезпечена за рахунок реалізації індивідуального підходу до працівників. Це необхідно, щоб потреби кожного учасника колективу могли бути задоволені максимально можливою мірою. Основні завдання мотивації персоналу сучасного підприємства наведено на рис. 1.4 [35; 39].



Рис. 1.4. Основні завдання мотивації персоналу (складено автором за [35; 39])

Сутність мотивації персоналу сучасного підприємства визначають її функції (рис. 1.5) [33; 42]:

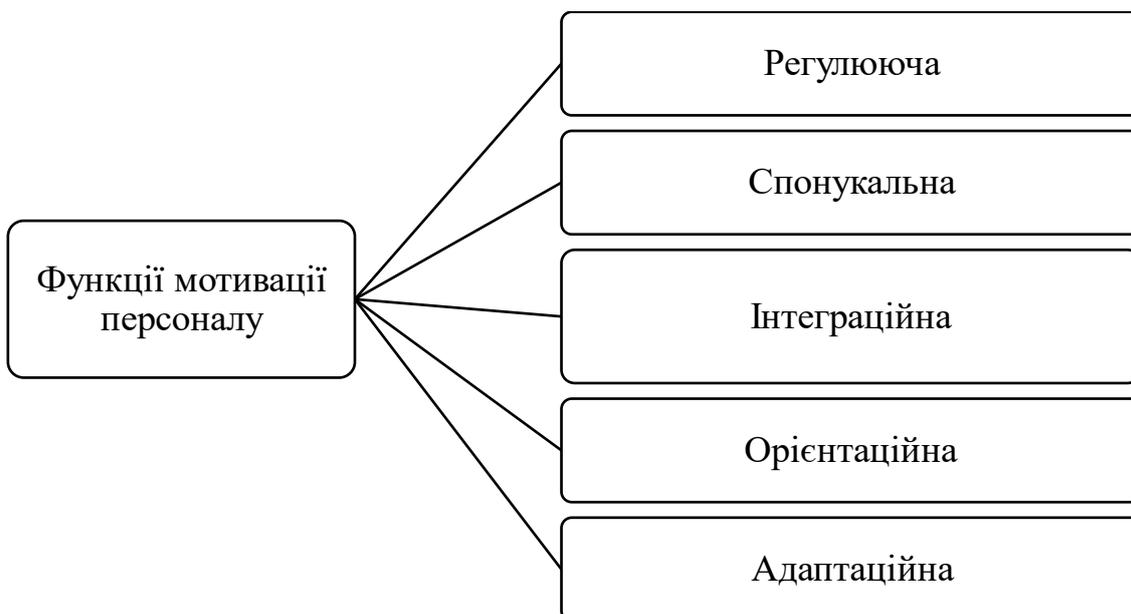


Рис. 1.5. Функції мотивації персоналу (складено автором за [33; 42])

- Регулююча функція полягає в тому, щоб встановити оптимальну трудову поведінку працівників, впливаючи на інтенсивність, якість та напрямок їхніх дій. Це дозволяє підприємству створювати умови, які узгоджують інтереси як працівника, так і роботодавця.

- Спонукальна функція забезпечує створення внутрішніх і зовнішніх стимулів, які мотивують працівника проявляти активність, ініціативність і прагнення досягати високих результатів. Саме вона визначає, чому людина обирає певний стиль професійної поведінки та готовність докладати додаткові зусилля для виконання завдань [33; 42].

- Інтеграційна функція спрямована на об'єднання персоналу навколо спільних цінностей, норм і цілей. Це допомагає колективу стати більш згуртованим, що, в свою чергу, сприяє формуванню позитивного соціально-психологічного клімату та підвищенню продуктивності спільної діяльності [33; 42].

- Орієнтаційна функція полягає у визначенні пріоритетів і напрямків

професійного зростання для працівника. Вона допомагає сформувати усвідомлене ставлення до цілей організації та власної ролі в її розвитку, що є критично важливим для довгострокового утримання кадрів.

- Адаптаційна функція допомагає працівникам успішно пристосовуватися до змін, які відбуваються як у внутрішньому, так і в зовнішньому середовищі. Вона підвищує гнучкість команди та розвиває здатність швидко реагувати на нові вимоги виробництва чи управлінських рішень. Завдяки ефективному виконанню цієї функції, підприємство отримує більш стійку та адаптивну команду, яка може ефективно працювати в умовах невизначеності та високої конкуренції [33; 42].

Підсумовуючи результати аналізу теоретичних підходів до мотивації персоналу, можна сказати, що мотивація є системним механізмом, що об'єднує внутрішні та зовнішні чинники, спрямованим на досягнення оптимального рівня залученості та результативності працівників, узгоджуючи їхні індивідуальні потреби зі стратегічними цілями підприємства. У висновку зазначимо, що система мотивації персоналу буде конкурентоспроможною лише за умови, що вона дозволяє управляти трудовою поведінкою саме тих категорій персоналу, які потрібні підприємству для успішної діяльності.

1.2. Сучасні підходи до управління мотивацією персоналу

У системі управління процес мотивації персоналу має ключове значення. Першочергове завдання керівництва будь-якої організації – це створення таких умов праці, за яких потенціал працівників буде максимально реалізований.

Сьогодні компанії намагаються не лише забезпечити своїх працівників матеріальними стимулами, а й створити таке мотивуюче середовище, де кожен відчуває свою цінність, залученість та можливість

реалізувати свій потенціал. Тому сучасні підходи до управління мотивацією персоналу виходять далеко за межі традиційних методів заохочення і базуються на глибокому розумінні потреб працівників, їхніх очікувань і стилю поведінки (табл. 1.1) [15; 40].

Таблиця 1.1

Підходи до управління мотивацією персоналу

Підхід	Основна ідея
Гуманістичний підхід	Визнання працівника як особистості з індивідуальними потребами та прагненнями
Процесний підхід	Мотивація як динамічний механізм взаємодії зусиль, результатів та винагород
Компетентнісний підхід	Розвиток професійних і особистісних компетенцій працівників
Поведінковий підхід	Формування бажаної трудової поведінки через позитивне підкріплення
Цифровізація та гейміфікація	Використання технологій для мотивації та оцінки результатів

*Складено автором за [15; 40]

Отже, одним із основних напрямків сучасної мотиваційної політики є гуманістичний підхід, який базується на теоретичних розробках таких вчених, як А. Маслоу, Д. МакКлелланд, Ф. Герцберг та К. Роджерс. Головна ідея цього підходу полягає в тому, щоб розглядати працівника як унікальну особистість з власними потребами, цінностями та прагненнями, а не просто як ресурс для виконання виробничих завдань. У рамках цього підходу особлива увага приділяється створенню умов, які сприяють самореалізації, професійному розвитку та психологічному комфорту. Гуманістична модель виходить з припущення, що високий рівень внутрішньої мотивації виникає, коли працівник відчуває свою значущість, вплив на результати та підтримку з боку організації.

Практична реалізація гуманістичного підходу включає розвиток

корпоративної культури, що ґрунтується на довірі, відкритості та взаємоповазі; підтримку свободи вибору у способах виконання завдань; стимулювання ініціативи та творчості; розширення можливостей для професійного навчання; формування прозорих шляхів кар'єрного зростання. В результаті працівники отримують не лише матеріальні, а й емоційні та соціальні стимули [15; 40].

Процесний підхід, який розглядає мотивацію як динамічний механізм взаємодії зусиль, результатів та винагород, також набув значного поширення. Теорія очікувань В. Врума, модель справедливості С. Адамса та теорія постановки цілей Е. Локка і Г. Летема стали основою цього напрямку. Вони підкреслюють, що працівник буде мотивований лише тоді, коли віритиме у зв'язок між своїми зусиллями, досягнутими результатами та цінністю отриманої винагороди. Тому сучасні компанії повинні активно впроваджувати індивідуальні КРІ, прозорі системи преміювання, чіткі стандарти оцінювання та зворотний зв'язок [15; 40].

Не менш важливим в сучасному управлінні персоналом є компетентнісний підхід, який акцентує увагу на розвитку професійних, поведінкових та особистісних навичок працівників. Основна ідея цього підходу полягає в тому, що підвищення кваліфікації та професійної майстерності безпосередньо впливає на зростання внутрішньої мотивації. Компетентний працівник відчуває себе більш упевненим, автономним і ефективним у виконанні своїх завдань. Розвиток компетенцій не лише підвищує продуктивність співробітника, а й сприяє формуванню позитивного ставлення до професійної діяльності та організації в цілому.

У рамках компетентнісного підходу компанії реалізують різноманітні програми професійного розвитку, такі як коучинг, наставництво, внутрішні школи та тренінгові центри, а також електронні навчальні платформи і системи регулярного оцінювання компетенцій. Велика увага приділяється створенню індивідуальних траєкторій розвитку, які враховують сильні сторони працівника, його кар'єрні цілі та потенційні

можливості для зростання. В результаті така модель не лише підвищує кваліфікацію персоналу, але й формує стійке мотивуюче середовище, яке сприяє розвитку та довгостроковій залученості працівників [15; 40].

Важливого значення в сучасній системі мотивації персоналу набуває поведінковий підхід, який базується на ідеях Б. Скіннера та концепціях сучасної організаційної поведінки. Центральним елементом цього підходу є твердження, що трудова активність працівника значною мірою визначається наслідками його дій. Саме тому особлива увага приділяється створенню умов, у яких бажана поведінка систематично підкріплюється позитивними стимулами. До таких стимулів належать словесне визнання, своєчасна похвала, конструктивний зворотний зв'язок, можливість брати участь у процесі ухвалення управлінських рішень, а також створення атмосфери підтримки та довіри.

Поведінковий підхід стверджує, що регулярне позитивне підкріплення допомагає формувати стабільні моделі ефективної діяльності та зменшує ймовірність небажаної поведінки. В сучасних організаціях цей підхід активно впроваджується через програми публічного визнання досягнень, корпоративні нагороди, систему нематеріальних заохочень та інструменти для командної взаємодії. Завдяки цьому, він стає важливим інструментом не лише для підвищення продуктивності, але й для підтримки позитивного психологічного клімату, залученості та емоційної стійкості співробітників [15; 40].

Сучасні компанії все активніше впроваджують цифрові технології в управлінні мотивацією своїх працівників. Електронні платформи для оцінювання дають можливість співробітникам бачити свої досягнення, отримувати швидкий зворотний зв'язок і спілкуватися з колегами в робочому середовищі. Це створює прозорість у процесі оцінювання, підвищує довіру до системи мотивації та допомагає кожному працівнику усвідомлювати свій внесок у загальний успіх організації [15; 40].

Гейміфікація робочих процесів стає справжнім потужним

інструментом для підтримки мотивації. Вона перетворює звичайні завдання на цікаві, а іноді навіть ігрові активності, створюючи позитивну атмосферу і водночас підтримуючи здорову конкуренцію. Завдяки цьому співробітники отримують задоволення від виконання завдань, а компанія виграє від підвищеної продуктивності та активності команди [19].

Використання аналітичних інструментів дозволяє в реальному часі оцінювати, наскільки ефективні мотиваційні заходи. Компанії можуть відстежувати, які стимули працюють найкраще, які потребують корекції, а також прогнозувати можливі потреби працівників. Цифровізація сприяє створенню персоналізованих програм розвитку та мотивації, забезпечуючи гармонію між індивідуальними потребами та цілями організації.

Отже, сучасні підходи до управління мотивацією персоналу базуються на комплексності та інтеграції різних методів. Вони поєднують матеріальні та нематеріальні стимули, враховують психологічні особливості працівників, забезпечують справедливість, прозорість оцінювання та створюють можливості для розвитку. Ефективність цих систем залежить від здатності організації створити мотивуюче середовище, де кожен співробітник відчуває свою значущість, відповідальність та причетність до спільного успіху. Індивідуалізація мотивації залишається ключовим фактором. Програми персоналізованих KPI, наставництва та електронного навчання допомагають співробітникам бачити свій розвиток, відчувати підтримку та можливості для професійного зростання. Такі підходи сприяють підвищенню лояльності, розвитку корпоративної культури та готовності працівників до інновацій і змін.

Підсумовуючи, можна зробити висновок, що ефективна система мотивації ґрунтується на розумінні психологічних особливостей співробітників, а також на забезпеченні справедливості та прозорості в оцінці їхніх результатів. Вона створює таке середовище, де кожен працівник відчуває свою значущість, має можливість для самореалізації та несе відповідальність за спільний успіх організації. Таким чином, сучасні

підходи не лише підвищують продуктивність, але й сприяють розвитку лояльності та професійного потенціалу команди.

1.3. Методи управління мотивацією та оцінка їх ефективності

Ефективне управління мотивацією співробітників включає використання різноманітних методів та інструментів, спрямованих на стимулювання персоналу до активної, продуктивної та відповідальної роботи. В умовах сучасного розвитку ринку, зростаючої конкуренції та динамічних змін компанії змушені поєднувати традиційні методи мотивації з інноваційними та гнучкими методами, що орієнтовані на потреби окремих співробітників.

Питання управління мотивацією співробітників завжди стояли перед менеджерами, починаючи з давніх часів, але вирішувалися вони по-різному. Донедавна грошові стимули домінували в практиці управління мотивацією [30; 36].

Матеріальна мотивація включає сукупність усіх виплат, що надаються співробітнику за виконання трудових функцій, і є основою економічного стимулювання в сучасних організаціях (рис. 1.6) [16; 20]. Однією з базових форм матеріальної винагороди є основна заробітна плата, яка забезпечує стабільність доходу та відповідає кваліфікації, складності виконуваних робіт і умовам праці. Не менш важливе місце посідає додаткова заробітна плата, що охоплює доплати, надбавки, премії, оплату понаднормових годин, роботу у вихідні чи святкові дні.

Одним із ефективних методів матеріальної мотивації є премії, які заохочують досягнення конкретних цілей або високих результатів. Вони можуть нараховуватися регулярно або за підсумками року, за впровадження інновацій чи виконання важливих завдань. Крім того, компанії використовують соціальні та компенсаційні виплати – медичне

страхування, оплату транспорту чи харчування, часткове відшкодування навчання та розвитку. Такі підходи допомагають врахувати індивідуальні потреби працівників і підвищити їхню лояльність до організації.



Рис. 1.6. Методи матеріальної мотивації (складено автором за [16; 20])

Сьогодні топ-менеджери шукають нові форми управління мотивацією персоналу, які поєднують як матеріальне, так і нематеріальне стимулювання. Нематеріальне стимулювання стає одним із ключових елементів сучасної системи управління персоналом, оскільки воно спрямоване на задоволення внутрішніх потреб працівників, пов'язаних з професійним розвитком, визнанням, взаєминами в колективі та можливістю самореалізації (рис. 1.7) [6; 13].

Одним з найпоширеніших методів нематеріальної винагороди є визнання досягнень, яке може проявлятися у вигляді подяк, грамот, публічного схвалення результатів роботи, включення до рейтингу кращих працівників або корпоративних нагород. Важливе місце у системі нематеріальної мотивації займають можливості професійного й кар'єрного

зростання, зокрема доступ до тренінгів, участь у конференціях, наставництво, ротація на складніші й відповідальніші посади. Такі стимули сприяють розвитку компетентностей, підвищують самооцінку працівника та формують його довгострокову зацікавленість у роботі на підприємстві.

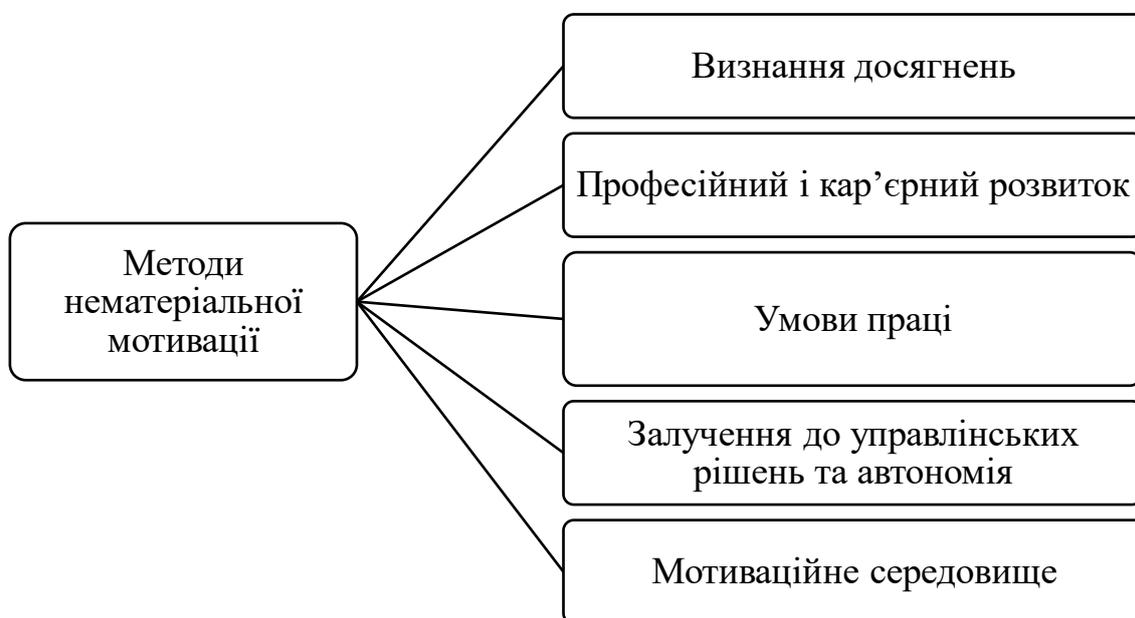


Рис. 1.7. Методи нематеріальної мотивації (складено автором за [6; 13])

Значною мотиваційною силою володіють також умови праці, включно зі сприятливою організаційною культурою, комфортним мікрокліматом, гнучким графіком, можливістю дистанційної роботи та балансом між професійною діяльністю й особистим життям. До методів нематеріального стимулювання належать також залучення співробітників до прийняття управлінських рішень, розширення їх автономії та відповідальності, формування почуття значущості та причетності до розвитку компанії. Поєднання різних нематеріальних методів та інструментів дозволяє створити мотивуюче середовище, яке підтримує ініціативність, креативність і високу продуктивність персоналу [6; 13].

В умовах сучасного управління персоналом дуже важливо оцінювати ефективність системи мотивації, адже це запорука стабільного розвитку

організації. Мотивація співробітників впливає не тільки на продуктивність праці, але й формує корпоративну культуру, підтримує відданість та підвищує лояльність до компанії. Тому регулярна перевірка ефективності застосованих методів мотивації дає змогу вчасно коригувати підходи до управління персоналом та підвищувати загальну ефективність організації.

Одним з основних критеріїв оцінки є продуктивність праці. Цей показник відображає відсоток зусиль, докладених працівником, та досягнуті ним результати. Висока продуктивність свідчить про те, що мотиваційні стимули належним чином застосовуються та задовольняють внутрішні та зовнішні потреби працівників. Водночас важливо враховувати не лише кількісні результати, такі як кількість виробленої продукції або виконаних завдань, але й якісні аспекти – точність, відповідальність, креативність, здатність вирішувати нестандартні завдання [14; 18].

Наступним релевантним критерієм оцінки виступає рівень залученості персоналу. Прояви проактивності, ініціативності та готовності брати відповідальність є індикаторами високого ступеня ідентифікації індивіда з організацією. Позитивна динаміка залученості свідчить про ефективність системи матеріальних і нематеріальних стимулів, а також про усвідомлення працівниками зв'язку між персональним внеском та стратегічними результатами функціонування організації.

Ще один не менш важливий аспект – це задоволеність працівників. Це комплексний показник, який включає оцінку умов праці, рівня заробітної плати, можливостей професійного розвитку, взаємин у команді та балансу між роботою та особистим життям. Опитування та анкети дозволяють працівникам виявити слабкі місця в системі мотивації та створити план розвитку. Задоволені працівники рідше залишають компанію, демонструють вищу продуктивність і більш сприйнятливі до змін у компанії.

Лояльність та плинність кадрів – важливі критерії. Утримання

цінних фахівців, зменшення кількості добровільних звільнень та позитивне ставлення до компанії доводять, що система мотивації працює ефективно. Аналіз цих показників дозволяє виявити ризик втрати компетентних працівників та своєчасно вжити заходів для підвищення мотивації та відданості [4; 17].

Сучасні компанії активно впроваджують цифрові платформи та аналітику для оцінки ефективності мотивації в реальному часі. Такі платформи дозволяють:

- відстежувати прогрес співробітників за індивідуальними KPI;
- здійснювати автоматизоване опитування та збір зворотного зв'язку;
- проводити аналіз результатів як окремих співробітників, так і команд у цілому;
- прогнозувати потенційні потреби персоналу та адаптувати мотиваційні програми під нові умови роботи [4; 17].

Таким чином, можна зазначити, що ефективна система мотивації – це динамічний механізм, який поєднує матеріальні та нематеріальні стимули, цифрові інструменти оцінки, індивідуальні підходи та постійний зворотний зв'язок. Тільки комплексна оцінка результатів і своєчасна адаптація дозволяють компаніям створити мотивуюче середовище, де працівники відчують власну значущість, розвиваються професійно і готові робити внесок у спільний успіх організації.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТА ТОВ «ІНТЕРПАЙП НІКО ТЬЮБ»

2.1. Загальна характеристика підприємства

ТОВ «Інтерпайп Ніко Тюб» (юридична назва – Interpipe Niko Tube LLC) є одним із ключових підприємств групи Interpipe – міжнародної української промислової компанії, що спеціалізується на виробництві сталевих труб, залізничних коліс та сталевих заготовок. Компанія працює за принципом вертикальної інтеграції, що забезпечує повний цикл – від заготівлі металобрухту до випуску готової продукції.

Бізнес-модель Interpipe включає три основні підрозділи (табл. 2.1):

Таблиця 2.1

Бізнес-модель Interpipe

Підрозділ	Елементи підрозділу	Опис діяльності
1. Steel (сталева продукція)	Interpipe Steel	Сучасний електросталеплавильний комплекс, що виробляє сталеві заготовки з металобрухту.
	Interpipe Vtormet	Мережа майданчиків зі збору та підготовки металобрухту для сталеплавильного виробництва.
2. Pipe Products (трубна продукція)	Interpipe Niko Tube	Виробництво безшовних сталевих труб. Спеціалізація: машинобудування, енергетика, нафтогазова галузь.
	Interpipe NMPP	Виробництво електрозварних труб різного призначення.
3. Railway Products (залізнична продукція)	Interpipe Wheel and Wheelset Products	Виробництво залізничних коліс, колісних пар та елементів залізничного транспорту.
		Виробничі майданчики залізничного сегменту розташовані в Дніпрі та Нікополі та забезпечують поставки продукції у понад 30 країн світу (ЄС, США, Азія).

*Складено автором за [37]

Таким чином, ТОВ «Інтерпайп Ніко Тьюб» є частиною трубного бізнес-напрямку, але працює в тісній інтеграції зі сталеплавильним та залізничним підрозділами, що забезпечує стабільність виробничого циклу, високу якість продукції та конкурентоспроможність компанії на світових ринках. ТОВ «Інтерпайп Ніко Тьюб» виробляє безшовні сталеві труби (seamless pipes) для різних галузей:

- Нафтогазова промисловість: компресорні труби, casing (обсадні труби), бурові труби, геолого-розвідувальні труби.
- Нафтопереробна та нафтохімічна промисловість: лінійні труби та інші типи трубопроводів для агресивних середовищ і високих температур.
- Машинобудування та енергетика: спеціальні труби, котельні труби, теплообмінні трубки.
- Загального призначення: конструкційні труби, труби для будівництва.

Майданчики ТОВ «Інтерпайп Ніко Тьюб» в Нікополі та Дніпрі мають сучасне обладнання (табл. 2.2):

Таблиця 2.2

Основні виробничі майданчики
ТОВ «Інтерпайп Ніко Тьюб» та їх обладнання

Майданчик	Основне обладнання	Характеристика
Нікополь	Continuous mill (безперервний стан)	Виробництво труб діаметром 32–114,3 мм, товщина стінки 2,5–14 мм.
	Plug mill	Виробництво труб діаметром 159–325 мм, товщина стінки до 40 мм.
	Лінія оздоблення різьби	Фінішна обробка, нанесення різьби для нафтогазових труб.
	Nicotube + 2ГМК + 2	Комплексні цехи гарячої деформації та механічного оброблення.
Дніпро	Plug mill	Виробництво середніх і великих діаметрів труб.
	Pilger mill	Холодна прокатка труб для високоточного застосування

Продовження таблиці 2.2

Дніпро		(енергетика, машинобудування).
	Assel mill	Високопродуктивне виробництво безшовних труб для промислових галузей.
	Лінії різьблення	Оздоблення труб для нафтогазової промисловості.
	Підрозділи тестування (гідростатичне)	Перевірка якості та міцності готової продукції.
	Лінії фарбування та покриття	Фінішне покриття, маркування та захист труб.
	Лінії термообробки	Нормалізація, гартування, поліпшення структури металу.

*Складено автором за [37]

Таким чином, виробничі майданчики ТОВ «Інтерпайп Ніко Тьюб» у Нікополі та Дніпрі оснащені сучасними технологічними лініями, які забезпечують повний цикл виготовлення безшовних сталевих труб – від гарячої деформації до фінішного оздоблення. Нікопольський майданчик спеціалізується на виробництві широкого діапазону діаметрів труб завдяки безперервним та plug mill станам, що дозволяє випускати продукцію для нафтогазової та машинобудівної галузей. Дніпровський комплекс відзначається високотехнологічним обладнанням для холодної прокатки, різьблення, термообробки та контролю якості, що робить його придатним для виготовлення труб з підвищеними вимогами до точності та міцності. Разом ці майданчики формують потужну матеріально-технічну базу підприємства, яка забезпечує конкурентоспроможність ТОВ «Інтерпайп Ніко Тьюб» на внутрішньому та міжнародному ринках.

Таким чином, ТОВ «Інтерпайп Ніко Тьюб» активно інвестує в розвиток виробничих потужностей та інноваційні проекти для підвищення якості продукції й виходу на нові ринки. Так, у 2021 році на майданчику в

Дніпрі було завершено інвестиційний проєкт вартістю 1 млн доларів США для організації виробництва холоднокатаних труб малого діаметра (21–32 мм), що дозволило значно розширити асортимент продукції та підвищити її конкурентоспроможність на європейському ринку.

У 2022–2023 роках компанія активізувала науково-дослідницьку діяльність, у результаті чого було створено понад 210 нових трубних продуктів, адаптованих під потреби європейських споживачів. Це включає інноваційні безшовні та електрозварні труби для машинобудування, енергетики та нафтогазової галузі, що відповідають найсучаснішим технічним стандартам і забезпечують високий рівень надійності.

Крім того, Interpipe підтримує співпрацю з міжнародними лідерами галузі. Зокрема, раніше реалізовувався спільний проєкт з французькою компанією Vallourec, що дозволив модернізувати лінії обробки труб, впровадити передові технології та забезпечити вихід на нові ринки збуту. Така співпраця не лише підвищила технічний рівень підприємства, а й сприяла трансферу знань, підготовці персоналу та розвитку інноваційної культури всередині компанії.

Завдяки цим інвестиціям та інноваційним ініціативам ТОВ «Інтерпайп Ніко Тьюб» орієнтується не лише на внутрішній ринок України, а й на глобальні ринки збуту, інтегруючись у міжнародну мережу групи Interpipe. Група має торговельні офіси та реалізує свою продукцію в понад 50 країнах, зокрема на ринках Європи, Близького Сходу та Північної Америки (рис. 2.1). Однак присутність на ринках Північної Америки (зокрема в США) є обтяженою митними бар'єрами: через значні мита ТОВ «Інтерпайп Ніко Тьюб» перебуває під ризиком скорочення експорту в цей регіон.

Отже, найбільші обсяги експорту ТОВ «Інтерпайп Ніко Тьюб» припадають на Німеччину та Італію, де попит на безшовні та спеціальні сталеві труби для машинобудування, енергетики та нафтогазової промисловості є стабільно високим. Польща, Іспанія та Румунія становлять

важливі ринки, які забезпечують компанії ефективну логістику, диверсифікацію продажів та можливість оперативно реагувати на потреби клієнтів. Такий географічний розподіл збуту дозволяє компанії мінімізувати ризики залежності від окремих ринків, зміцнювати партнерські зв'язки та підтримувати високий рівень задоволеності клієнтів, одночасно відкриваючи нові можливості для розвитку на перспективних європейських ринках.

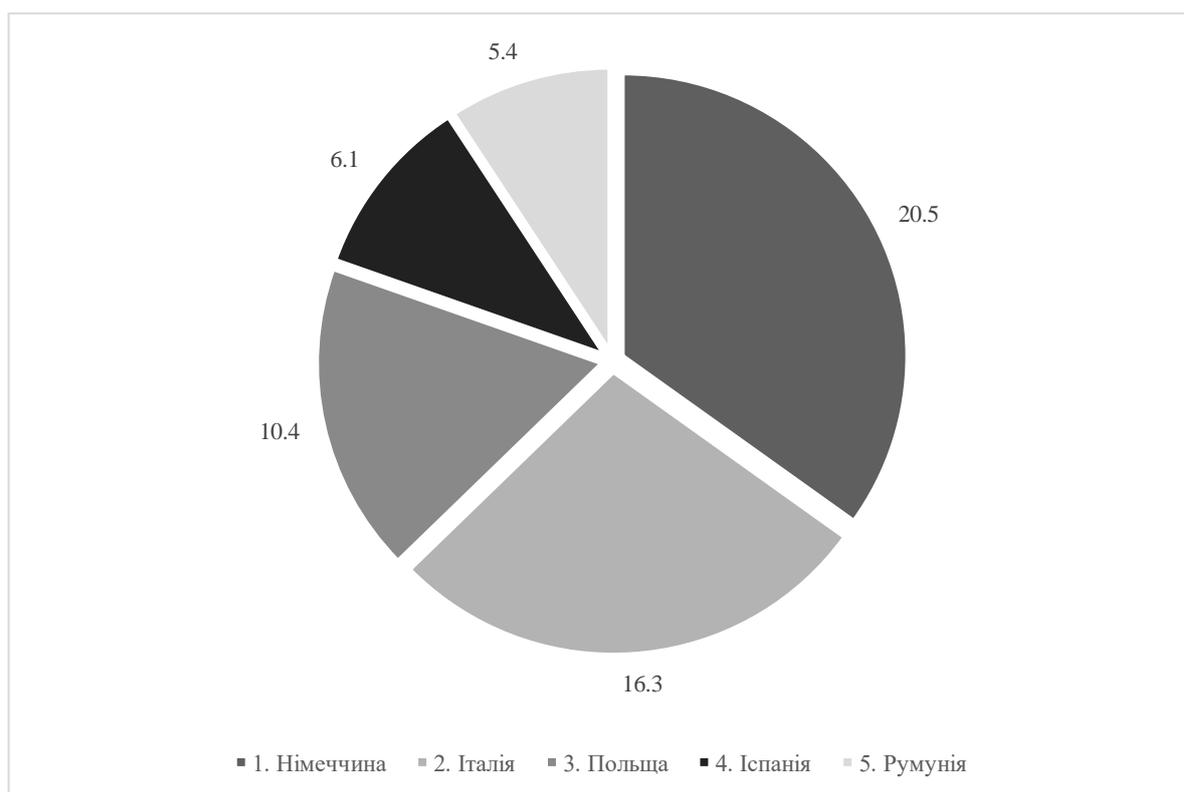


Рис. 2.1. Топ-5 країн за часткою експорту ТОВ «Інтерпайп Ніко Тьюб» (складено автором за [43])

Для комплексної оцінки стратегічних можливостей ТОВ «Інтерпайп Ніко Тьюб» було проведено SWOT-аналіз, який дозволив визначити сильні та слабкі сторони компанії, а також зовнішні можливості та загрози (табл. 2.3). Це дослідження є важливим етапом формування обґрунтованої системи управлінських рішень та уточнення напрямів подальшого розвитку підприємства.

Таблиця 2.3

SWOT-аналіз ТОВ «Інтерпайп Ніко Тьюб»

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Сучасні виробничі потужності у Нікополі й Дніпрі (continuous mill, plug mill, Pilger, Assel).	Висока енергоємність виробництва, залежність від цін на електроенергію.
Широкий асортимент безшовних труб для нафтогазової, машинобудівної та енергетичної галузей.	Значні витрати на імпордне обладнання та запчастини.
Наявність власної заготівлі сталі через Interpipe Steel.	Висока плинність кадрів та логістичні складнощі через воєнний стан та ризики у регіонах присутності.
Високий рівень автоматизації та контролю якості (гідростатичні випробування, термообробка).	Залежність від великих корпоративних клієнтів у нафтогазовому секторі.
Можливості (O)	Загрози (T)
Зростання світового попиту на високоякісні безшовні труби.	Волатильність світових цін на сталь і енергоносії.
Розширення присутності на ринках ЄС та Близького Сходу.	Висока конкуренція з боку виробників Китаю, Туреччини та країн СНД.
Залучення інвестицій у модернізацію та «зелену» металургію.	Геополітичні ризики та можливі торговельні обмеження.
Розвиток технологій для енергетики та водневих проєктів.	Зниження попиту у нафтогазовому секторі через енергетичний перехід.

*Складено автором за [37]

SWOT-аналіз показує, що ТОВ «Інтерпайп Ніко Тьюб», має серйозні виробничі потужності, сучасні технологічні лінії та чудову інтеграцію у вертикальну структуру «Інтерпайп», що забезпечує стабільні постачання сировини та високу якість продукції. Завдяки широкому асортименту

безшовних труб та високому рівню автоматизації процесів, компанія займає конкурентні позиції на міжнародних ринках. Однак, товариство стикається з низкою внутрішніх обмежень, включаючи високе енергоспоживання у виробництві, залежність від великих клієнтів, високу плинність кадрів та логістичні труднощі через воєнний стан та безпекову ситуацію у регіонах присутності.

Зовнішнє середовище створює великі можливості для подальшого розвитку – збільшення попиту на безшовні труби, перспективи виходу на нові ринки та переорієнтацію у бік «зелених» технологій. Однак компанія повинна враховувати вплив геополітичних ризиків, волатильності цін та посилення конкуренції з боку міжнародних виробників. Загалом, стратегічні перспективи для ТОВ «Інтерпайп Ніко Тьюб» залишаються позитивними, але вимагають збалансованого управління ризиками та активного використання ринкових можливостей.

Таким чином, ТОВ «Інтерпайп Ніко Тьюб» – це потужне підприємство, яке є важливою складовою трубного бізнесу групи Interpipe. Завдяки вертикальній інтеграції, широкому асортименту, інвестиціям в інновації, компанія має міцні конкурентні позиції як на українському, так і на світовому ринку. Водночас існують значні ризики, пов'язані з ринковими коливаннями, екологічними нормами та конкуренцією, але стратегічний підхід до розвитку створює перспективи для подальшого зростання.

2.2. Аналіз результатів діяльності ТОВ «ІНТЕРПАЙП НІКО ТЬЮБ»

Аналіз результатів діяльності ТОВ «ІНТЕРПАЙП НІКО ТЬЮБ» необхідний для того, щоб зрозуміти реальний стан компанії, її сильні сторони та проблемні зони. Це дає змогу обґрунтовано визначити напрями подальшого розвитку, підвищення ефективності та

конкуентоспроможності підприємства.

Аналіз динаміки активів підприємства за 2022–2024 роки (табл. 2.4) свідчить про поступове зростання його майнового потенціалу та розширення масштабів господарської діяльності. Загальна вартість активів у досліджуваному періоді зросла з 31,02 млрд грн у 2022 році до 37,75 млрд грн у 2024 році, що в абсолютному вимірі становить приріст на 6,73 млрд грн, або 21,7%. Така динаміка є позитивною ознакою та відображає підвищення економічної активності ТОВ «ІНТЕРПАЙП НІКО ТЬЮБ» й нарощування ресурсної бази.

Таблиця 2.4

Показники активів ТОВ «ІНТЕРПАЙП НІКО ТЬЮБ»
у 2022–2024 рр., млрд грн

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Абсолютна зміна 2022–2024	Темп зростання, %
Необоротні активи	6,03	6,44	6,79	+0,76	+12,6
Оборотні активи	24,99	29,48	30,96	+5,97	+23,9
Усього активів	31,02	35,92	37,75	+6,73	+21,7
Частка необоротних активів, %	19,4	17,9	18,0	–1,4 п.п.	—
Частка оборотних активів, %	80,6	82,1	82,0	+1,4 п.п.	—

*Складено автором за [37]

Головним рушієм зростання сукупних активів підприємства у 2022–2024 роках стали оборотні активи. За три роки їх обсяг збільшився з 24,99 млрд грн до 30,96 млрд грн, що означає приріст майже на 6 млрд грн. Така динаміка свідчить про активізацію операційної діяльності підприємства, розширення масштабів виробництва й реалізації продукції, а також про зростання потреби в обігових коштах для підтримання безперервності

виробничо-збутових процесів. Випереджальні темпи зростання оборотних активів порівняно з необоротними підкреслюють орієнтацію підприємства на забезпечення поточної діяльності та оперативне реагування на зміни ринкового середовища (рис. 2.2).

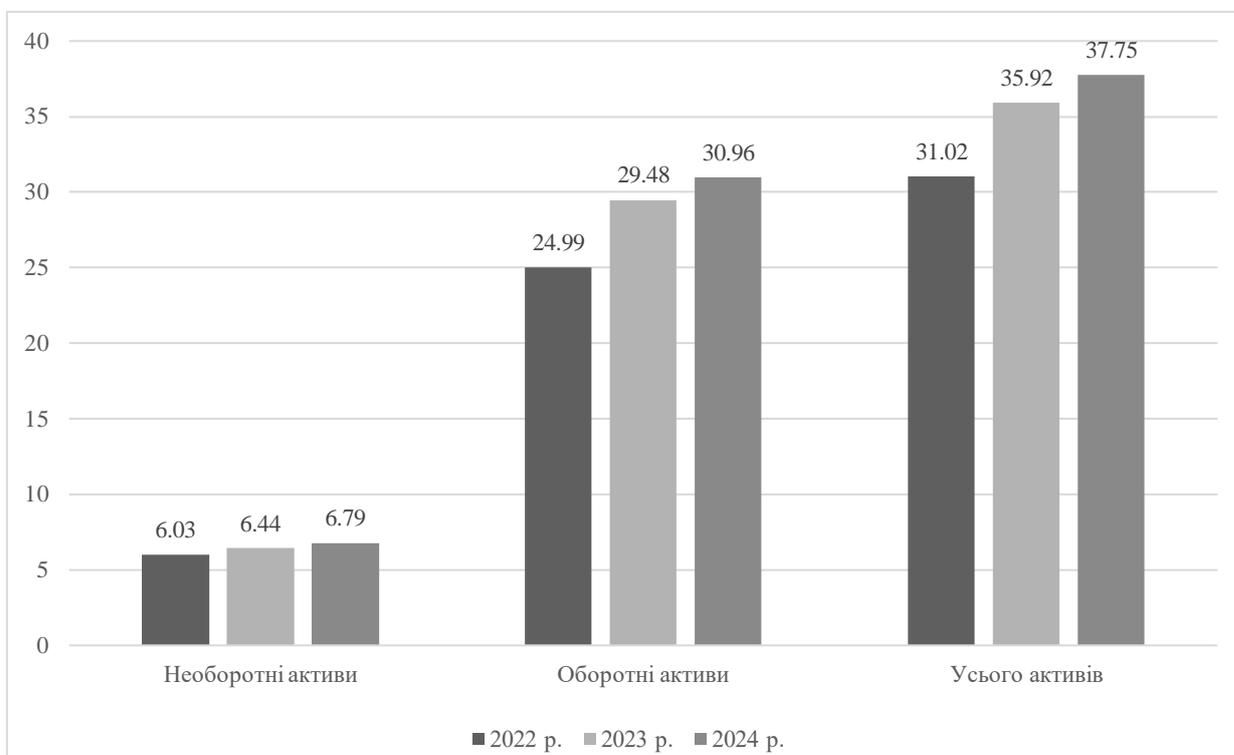


Рис. 2.2. Динаміка активів ТОВ «ІНТЕРПАЙП НІКО ТЬЮБ» у 2022–2024 рр., млрд грн (складено автором за [37])

Необоротні активи також демонстрували позитивну, хоча й стриманішу динаміку. Упродовж 2022–2024 років їх вартість зросла з 6,03 млрд грн до 6,79 млрд грн. Такий помірний приріст може свідчити про поступове оновлення та модернізацію основних засобів, а також реалізацію окремих інвестиційних проєктів без різкого збільшення капітальних вкладень. Це дозволяє ТОВ «ІНТЕРПАЙП НІКО ТЬЮБ» підтримувати виробничий потенціал на належному рівні, не створюючи надмірного фінансового навантаження.

Структурний аналіз активів показує, що впродовж усього досліджуваного періоду оборотні активи залишалися домінуючим

елементом майна підприємства. Їх частка зросла з 80,6 у 2022 році до 82,1% у 2023 році, а у 2024 році незначно знизилася до 82,0%. Водночас частка необоротних активів поступово скоротилася, що свідчить про підвищення мобільності ресурсів та концентрацію фінансових можливостей на забезпеченні поточної діяльності. Така структура активів є характерною для підприємств з високою інтенсивністю операційних процесів і сприяє зростанню гнучкості управління ресурсами.

У цілому динаміка та структура активів ТОВ «ІНТЕРПАЙП НІКО ТЬЮБ» у 2022–2024 роках характеризуються позитивними тенденціями. Переважання та активне зростання оборотних активів створюють передумови для підвищення ліквідності, фінансової гнучкості й здатності підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Водночас помірне нарощування необоротних активів дає змогу зберігати та поступово зміцнювати виробничий потенціал без надмірного збільшення капітальних витрат, що загалом сприяє збалансованому розвитку ТОВ «ІНТЕРПАЙП НІКО ТЬЮБ».

Аналіз структури пасивів ТОВ «ІНТЕРПАЙП НІКО ТЬЮБ» за 2022–2024 роки дає змогу простежити, за рахунок яких джерел формувався фінансовий потенціал підприємства та наскільки узгодженою є система його фінансування (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Показники власного капіталу та зобов'язань
ТОВ «ІНТЕРПАЙП НІКО ТЬЮБ» у 2022–2024 рр., млрд грн

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Абсолютна зміна 2022–2024	Темп зростання, %
Власний капітал	6,03	10,98	10,22	+4,19	+69,5
Зареєстрований капітал	0,26	0,26	0,26	0	0
Капітал у дооцінках	1,73	1,56	1,40	-0,33	-18,9
Нерозподілений прибуток	3,98	9,10	8,50	+4,52	+113,6

Продовження таблиці 2.5

Довгострокові зобов'язання	1,59	1,64	1,86	+0,28	+17,6
Поточні зобов'язання	23,40	23,30	25,67	+2,26	+9,7
Усього джерел	31,02	35,92	37,75	+6,73	+21,7

*Складено автором за [37]

Упродовж досліджуваного періоду загальна сума джерел фінансування зростає з 31,02 млрд грн у 2022 році до 37,75 млрд грн у 2024 році, що свідчить про розширення масштабів діяльності підприємства та поступове зростання його економічної активності (рис. 2.3).

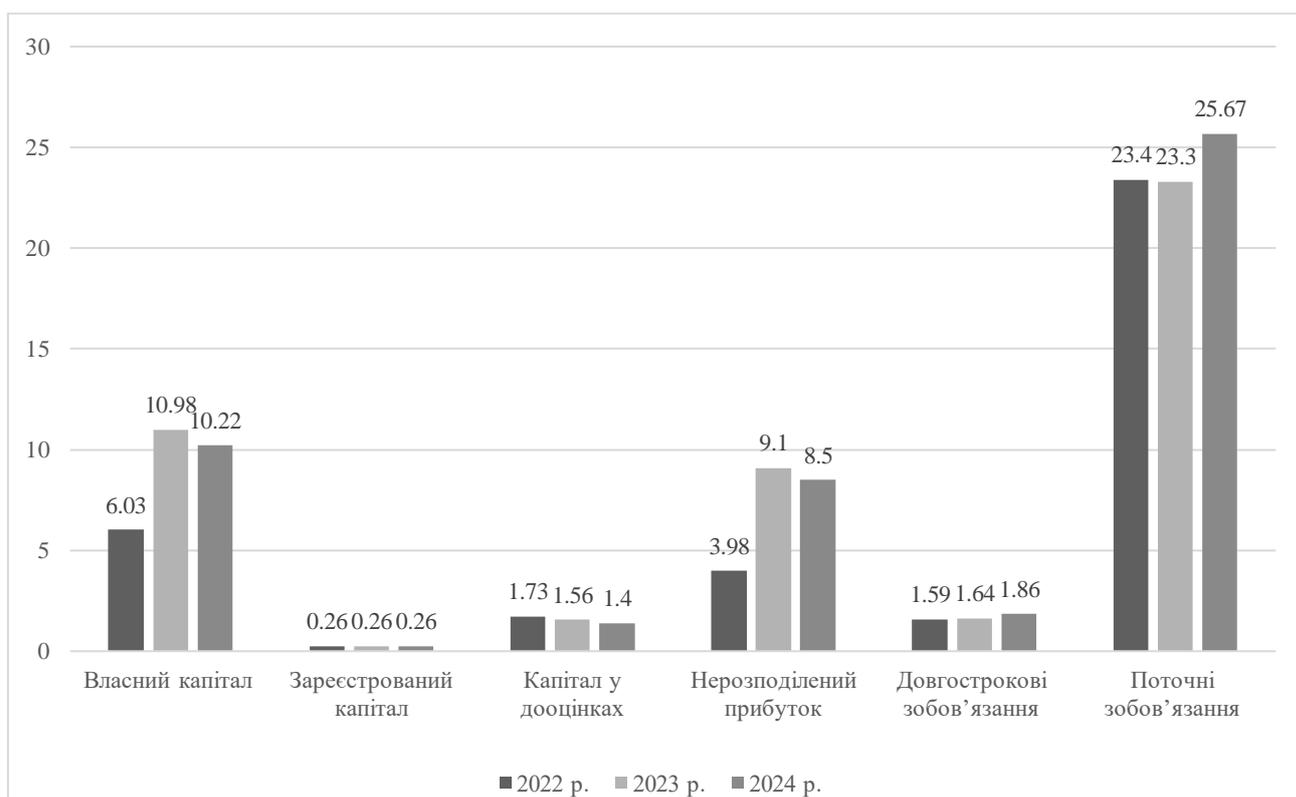


Рис. 2.3. Динаміка власного капіталу та зобов'язань ТОВ «ІНТЕРПАЙП НІКО ТЬЮБ» у 2022–2024 рр., млрд грн (складено автором за [37])

Фінансовий розвиток ТОВ «ІНТЕРПАЙП НІКО ТЬЮБ» за період

2022–2024 років продемонстрував значне зміцнення: власний капітал компанії зріс на 70% (або 4,19 млрд грн). Цей успіх став можливим завдяки ефективному накопиченню нерозподіленого прибутку, пік якого припав на 2023 рік. Хоча у 2024 році спостерігаємо певну корекцію капіталу – що може бути пов’язано з плановим розподілом дивідендів або покриттям операційних витрат – загальний вектор залишається позитивним.

Водночас фінансова модель підприємства зберігає свою специфіку: основний акцент зміщений у бік короткострокових позикових коштів, обсяг яких у 2024 році сягнув 25,67 млрд грн. Для великого промислового товариства така залежність від зовнішнього фінансування є звичною практикою, проте вона диктує жорсткі вимоги до управління ліквідністю та постійного моніторингу фінансової стійкості.

Аналіз коефіцієнтів фінансової стійкості стає підтвердженням окреслених тенденцій. Показник автономії, хоч і залишається нижчим за норму, у 2023 році продемонстрував обнадійливу динаміку до зростання. Це свідчить про те, що ТОВ «ІНТЕРПАЙП НІКО ТЬЮБ» поступово шукає баланс, хоча все ще значною мірою покладається на зовнішній капітал. Високий фінансовий леверидж підтверджує, що боргове навантаження залишається вагомим чинником у роботі компанії.

Водночас не можна не відзначити позитивний тренд: зростання довгострокової стійкості у 2023–2024 роках, що вказує на зміцнення стабільних джерел фінансування. Такий фундамент дозволяє ТОВ «ІНТЕРПАЙП НІКО ТЬЮБ» впевненіше реалізовувати стратегічні плани та підтримувати виробництво, не створюючи при цьому критичного тиску на фінансову безпеку.

Здатність ТОВ «ІНТЕРПАЙП НІКО ТЬЮБ» вчасно розраховуватися за своїми зобов’язаннями підтверджується коефіцієнтом поточної ліквідності на рівні 1,2. Це свідчить про наявність достатнього «запасу міцності» для стабільної роботи. Проте, накопичення дебіторської заборгованості створює певний тиск на вільні грошові кошти. Для компанії

це означає необхідність більш динамічного управління розрахунками з партнерами, щоб паперовий прибуток вчасно перетворювався на реальний ресурс для розвитку.

У табл. 2.6 наведено показники фінансових результатів ТОВ «ІНТЕРПАЙП НІКО ТЬЮБ» за 2022–2024 роки, що дозволяють оцінити динаміку доходів, витрат та прибутку за цей період.

Таблиця 2.6

Аналіз фінансових результатів ТОВ «ІНТЕРПАЙП НІКО ТЬЮБ»
у 2022–2024 рр., млрд грн

Показник	2022	2023	2024	Відхилення 2024/2022	Відхилення 2024/2023
Чистий дохід від реалізації	16,50	20,55	23,76	+7,26	+3,21
Собівартість реалізованої продукції	12,30	13,11	17,52	+5,22	+4,41
Валовий прибуток	4,19	7,44	6,24	+2,05	-1,19
Чистий прибуток	2,58	4,93	2,96	+0,39	-1,97
Адміністративні витрати	304	386	466	+162	+80
Витрати на збут	2 066	1 375	2 587	+521	+1 213
Інші операційні витрати	2 119	1 618	2 397	+277	+779

*Складено автором за [37]

Протягом 2022–2024 років ТОВ «ІНТЕРПАЙП НІКО ТЬЮБ» демонструвало позитивну динаміку чистого доходу. У 2022 році він становив 16,50 млрд грн, у 2023 році зріс до 20,55 млрд грн, а у 2024 році досяг 23,76 млрд грн. Загалом за три роки доходи збільшилися на 7,26 млрд грн, що свідчить про активний розвиток продажів та ефективну роботу з клієнтами (рис. 2.4).

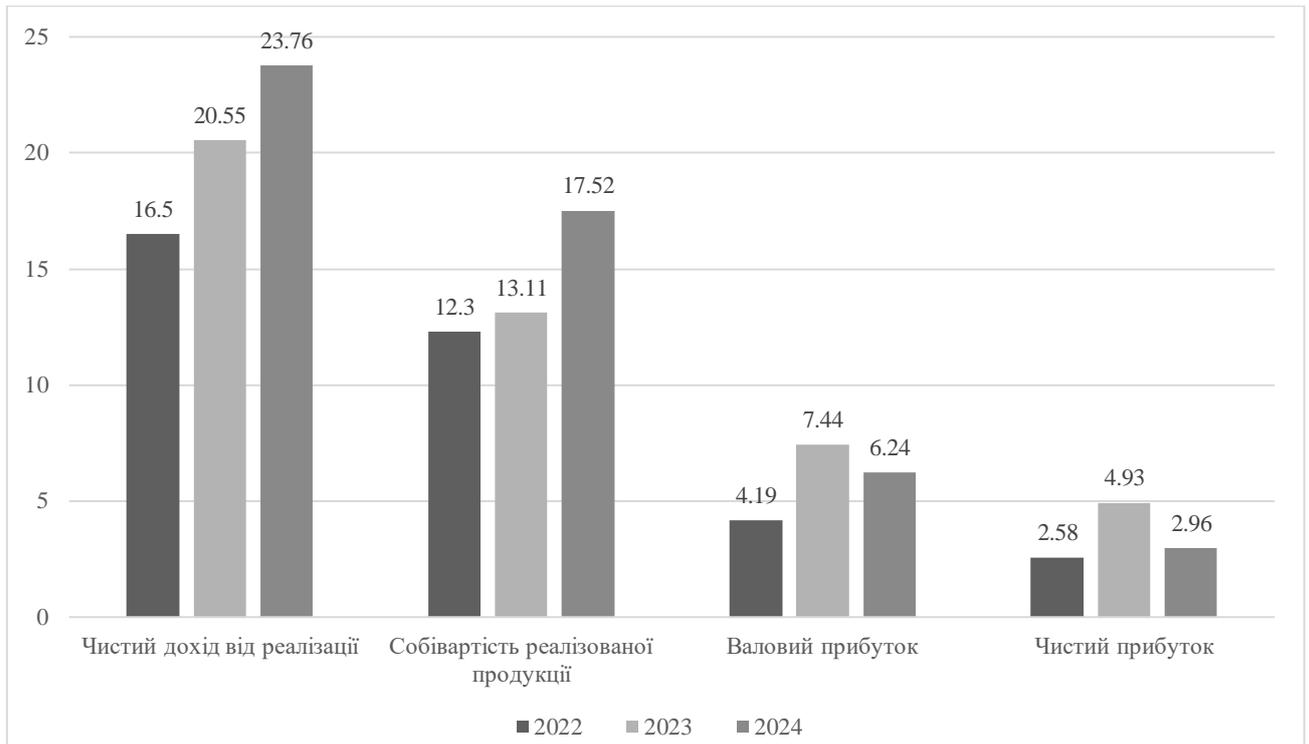


Рис. 2.4. Динаміка фінансових результатів ТОВ «ІНТЕРПАЙП НІКО ТЬЮБ» у 2022–2024 рр., млрд грн (складено автором за [37])

Паралельно зі зростанням доходів ТОВ «ІНТЕРПАЙП НІКО ТЬЮБ» зіткнулося зі зростанням собівартості. У 2024 році відбулася зміна динаміки: темпи зростання виробничих витрат почали випереджати приріст виручки. Це призвело до скорочення валового прибутку на 1,19 млрд грн порівняно з попереднім роком. Така ситуація сигналізує про необхідність переходу до моделі суворого контролю над операційними витратами, щоб нівелювати вплив зовнішніх економічних чинників.

Динаміка чистого прибутку також відображає ці виклики. Після стрімкого підйому у 2023 році (до 4,93 млрд грн), у 2024 р. показник скоригувався до позначки 2,96 млрд грн. Втрата майже 2 млрд грн чистого результату свідчить про зниження маржинальності бізнесу. Це підкреслює пріоритетність стратегічного управління витратами: для компанії важливо не лише нарощувати обсяги реалізації, а й утримувати ефективний баланс між доходами та ресурсною базою.

Суттєвий вплив на фінансовий результат у 2024 році мали операційні витрати: адміністративні витрати зросли на 161 млн грн, а витрати на збут – на 521 млн грн. Це підкреслює необхідність оптимізації витратної частини діяльності, щоб підтримувати стабільну прибутковість і забезпечувати подальший розвиток ТОВ «ІНТЕРПАЙП НІКО ТЬЮБ».

Отже, діяльність ТОВ «ІНТЕРПАЙП НІКО ТЬЮБ» у 2022-2024 роках характеризується збільшенням активів, що свідчить про розширення сфери діяльності та збільшення економічної активності. Основне збільшення відбулося за рахунок поточних активів, що відображає активізацію операційної діяльності компанії. Водночас коливання прибутковості та зростання витрат у 2024-2024 роках підкреслюють необхідність ефективного контролю витрат та оптимізації фінансів. Загалом компанія демонструє позитивні тенденції розвитку, але їй необхідно подальше покращення своєї фінансової стабільності для підтримки стабільного зростання.

2.3. Діагностика існуючої мотиваційної системи на підприємстві

Ефективність діяльності ТОВ «ІНТЕРПАЙП НІКО ТЬЮБ» значною мірою залежить від рівня залученості, продуктивності та стабільності персоналу, що зумовлює актуальність аналізу існуючої системи мотивації.

Людський капітал ТОВ «ІНТЕРПАЙП НІКО ТЬЮБ» станом на 2024 рік представлений командою з 2393 професіоналів, що закріплює за підприємством статус одного з ключових роботодавців промислового сектору. Масштаб штату є не лише кількісним показником, а й свідченням значного виробничого потенціалу товариства.

Основу кадрового потенціалу ТОВ «ІНТЕРПАЙП НІКО ТЬЮБ» становить виробничий персонал (1722 особи), діяльність якого безпосередньо пов'язана з реалізацією основних технологічних процесів та

формуванням обсягів готової продукції підприємства (рис. 2.6). Інженерно-технічні працівники (ІТП) (431 людина) виконують системоутворюючу функцію, забезпечуючи впровадження інновацій, технічну безпеку та контроль якості продукції на всіх етапах виробничого процесу. Дововнює дану структуру адміністративно-управлінський персонал (АУП) (240 особистостей), діяльність якого спрямована на стратегічне планування, координацію та інтеграцію ключових бізнес-процесів підприємства.

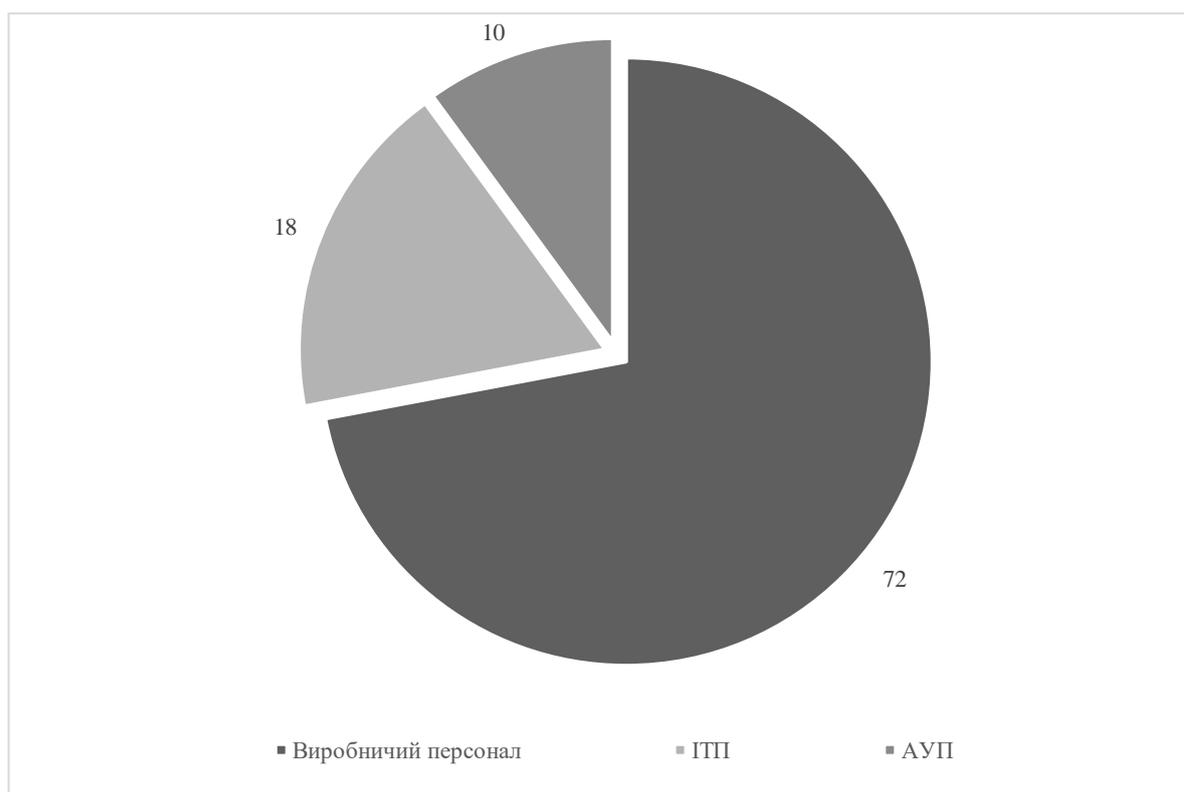


Рис. 2.5. Структура персоналу ТОВ «ІНТЕРПАЙП НІКО ТЬЮБ» за категоріями (складено автором за [37])

Аналіз вікового складу персоналу ТОВ «ІНТЕРПАЙП НІКО ТЬЮБ» свідчить про відносно збалансовану кадрову структуру (рис. 2.6). Середній вік працівників становить 41,6 років, при цьому частка працівників віком до 30 років складає близько 22%, у віковій групі від 31 до 45 років – 44%, а працівники віком понад 45 років становлять 34% загальної чисельності персоналу. Такий розподіл вказує на поєднання досвідченого кадрового

ядра з працівниками молодшого віку, що створює передумови для передачі професійного досвіду, підтримання стабільності виробничих процесів та одночасного оновлення трудового потенціалу.

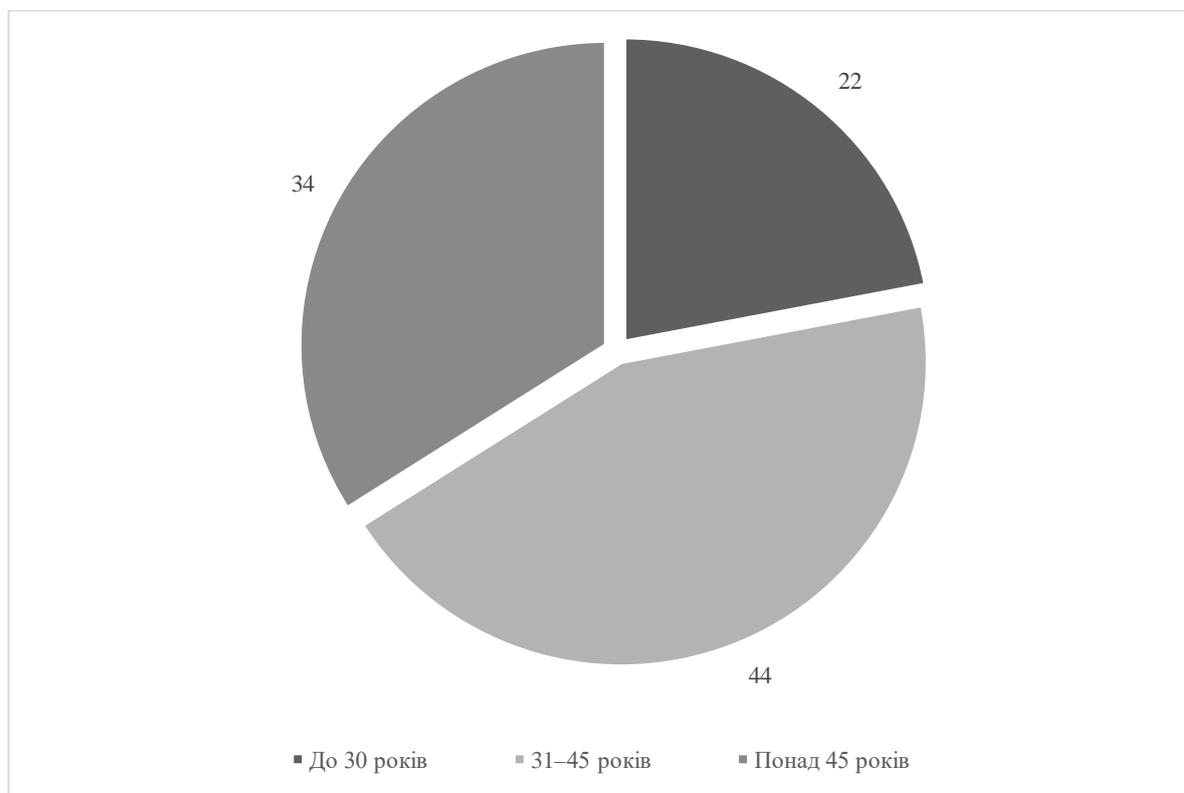


Рис. 2.6. Структура персоналу ТОВ «ІНТЕРПАЙП НІКО ТЬЮБ» за віком (складено автором за [37])

Разом з тим, зазначені особливості кадрового складу зумовлюють необхідність застосування диференційованих підходів до мотивації персоналу. У зв'язку з цим оцінка ефективності існуючої системи мотивації є важливим етапом формування дієвої кадрової політики ТОВ «ІНТЕРПАЙП НІКО ТЬЮБ».

Основою матеріальної мотивації на ТОВ «ІНТЕРПАЙП НІКО ТЬЮБ» є тарифно-преміальна система оплати праці, яка забезпечує фінансову стимуляцію працівників відповідно до виконання посадових обов'язків та виробничих норм. Така система дозволяє підприємству забезпечувати конкурентоспроможність заробітної плати та регулярність її

виплат, що є ключовим чинником залученості персоналу та стабільності трудового колективу.

Середньомісячна заробітна плата працівників у 2024 році становила 24800 грн, що на 11,2% перевищує середній показник по регіону для промислових підприємств. Це свідчить про відносну привабливість фінансового стимулювання та здатність підприємства утримувати висококваліфікований персонал.

Розподіл середньої заробітної плати за категоріями персоналу наведено на рис. 2.7.

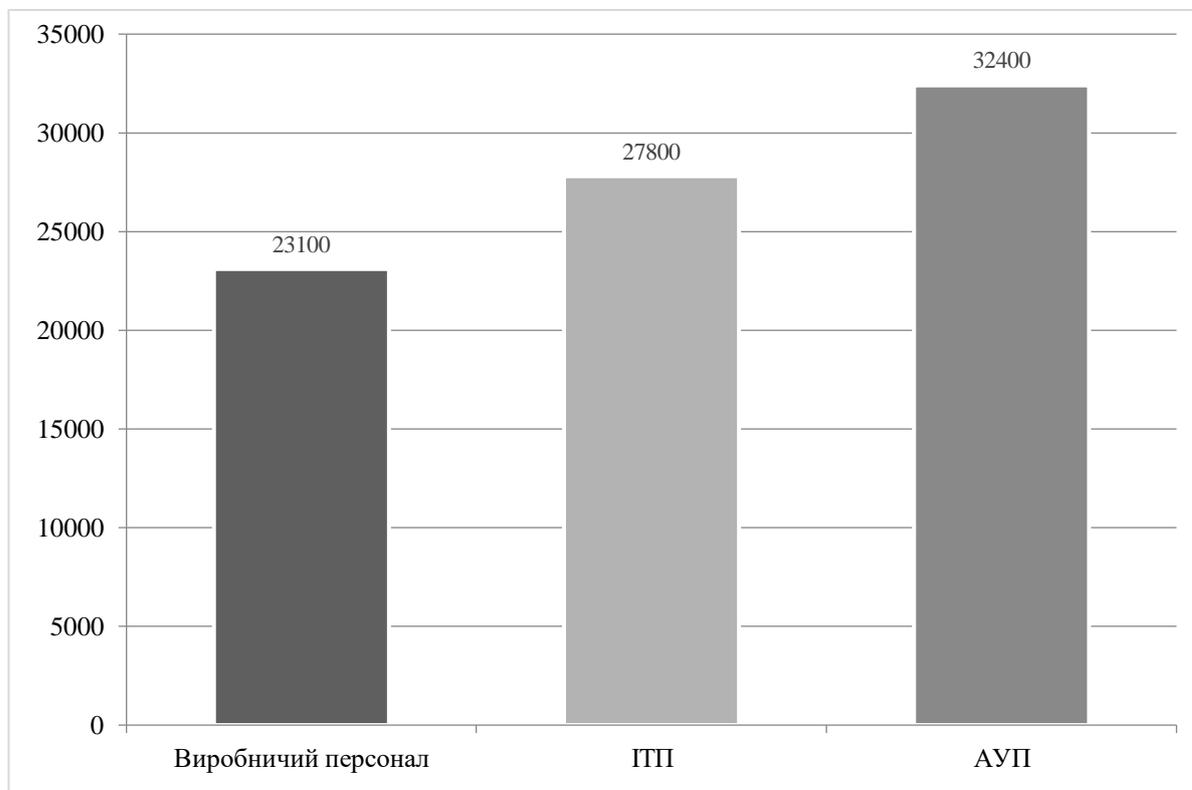


Рис. 2.7. Середньомісячна заробітна плата працівників ТОВ «ІНТЕРПАЙП НІКО ТЬЮБ», 2024 р. (складено автором за [37])

Для оцінки ефективності мотиваційної системи на ТОВ «ІНТЕРПАЙП НІКО ТЬЮБ» було проведено опитування персоналу за допомогою анкети:

Блок 1. Загальна інформація про респондента:

1. Ваша категорія персоналу:

- виробничий працівник;
- інженерно-технічний працівник;
- адміністративно-управлінський персонал.

2. Стаж роботи на підприємстві:

- до 1 року;
- 1–3 роки;
- 3–5 років;
- понад 5 років.

3. Ваш вік:

- до 30 років;
- 31–45 років;
- понад 45 років.

Блок 2. Оцінка матеріальної мотивації:

4. Наскільки Ви задоволені рівнем своєї заробітної плати за 5-бальною шкалою? (1 = повністю не задоволений, 5 – повністю задоволений).

5. Чи вважаєте Ви систему преміювання справедливою та прозорою?

- так;
- скоріше так;
- важко відповісти;
- скоріше ні;
- ні.

6. Які матеріальні стимули є для Вас найбільш значущими? (можна обрати кілька варіантів):

- основна заробітна плата;

- премії та бонуси;
- доплати за стаж;
- соціальні виплати;
- компенсація харчування.

Блок 3. Соціальні гарантії та умови праці:

7. Як Ви оцінюєте умови праці на підприємстві?

- високий рівень;
- середній рівень;
- низький рівень.

8. Які чинники умов праці найбільше впливають на Вашу мотивацію?

- фізичне навантаження;
- рівень безпеки;
- технічне оснащення;
- санітарно-гігієнічні умови;
- графік роботи.

9. Наскільки Ви задоволені соціальним пакетом підприємства?

- повністю задоволений;
- частково задоволений;
- не задоволений.

Блок 4. Нематеріальна мотивація та психологічний клімат:

10. Чи отримуєте Ви зворотний зв'язок від безпосереднього керівника щодо результатів Вашої роботи?

- регулярно;
- іноді;
- дуже рідко;
- ніколи.

11. Чи відчуваєте Ви визнання Ваших професійних досягнень з боку керівництва?

- так;
- частково;

- ні.

12. Як Ви оцінюєте психологічний клімат у колективі?

- сприятливий;

- задовільний;

- напружений.

Блок 5. Професійний розвиток і кар'єрні перспективи:

13. Чи маєте Ви можливість підвищувати кваліфікацію на підприємстві?

- так;

- частково;

- ні.

14. Чи бачите Ви для себе реальні перспективи кар'єрного зростання?

- так;

- скоріше так;

- важко відповісти;

- скоріше ні;

- ні.

15. Що, на Вашу думку, найбільше мотивувало б Вас працювати ефективніше?

- підвищення заробітної плати;

- справедливе оцінювання результатів праці;

- можливість професійного розвитку;

- визнання та заохочення;

- покращення умов праці.

Блок 6. Загальна оцінка мотиваційної системи:

16. Оцініть загальний рівень мотиваційної системи підприємства за 5-бальною шкалою (1 – дуже низький, 5 – дуже високий).

17. Чи вважаєте Ви за необхідне вдосконалювати мотиваційну систему на підприємстві?

- так;

- ні;

- важко відповісти.

Аналіз результатів опитування персоналу показав, що 38% працівників вважають рівень оплати праці «достатнім», 44% – «задовільним», а 18% оцінюють його як «недостатній» (рис. 2.8). Отримані дані вказують на існування прихованих чинників демотивації, які не завжди пов'язані з фактичним рівнем фінансового стимулювання, а радше з індивідуальним сприйняттям справедливості та адекватності винагороди.

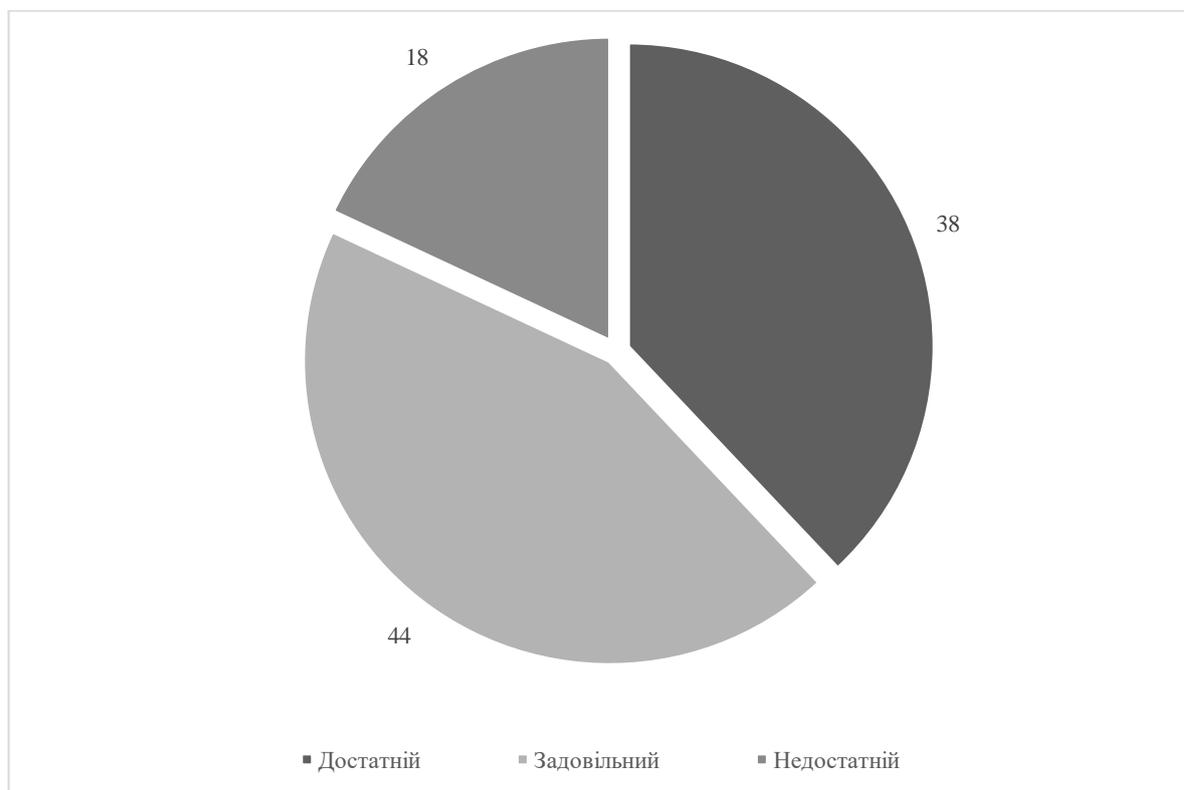


Рис. 2.8. Оцінка працівниками ТОВ «ІНТЕРПАЙП НІКО ТЬЮБ» рівня заробітної плати, % (складено автором за результатами дослідження)

Незважаючи на відносну конкурентоспроможність заробітної плати, такі результати свідчать про необхідність комплексного підходу до мотивації, який поєднує матеріальні та нематеріальні стимули. Працівники, які оцінюють оплату як «недостатню», найчастіше посиляються на потребу в системному заохоченні за досягнення та

врахування індивідуального внеску у виробничі результати.

Також важливою складовою матеріальної мотивації на ТОВ «ІНТЕРПАЙП НІКО ТЬЮБ» є система преміювання, яка дозволяє стимулювати продуктивність та відповідальне ставлення до виконання виробничих завдань. На підприємстві преміальна частка заробітної плати у середньому становить 18–22% та залежить від кількох ключових факторів:

- виконання виробничих норм;
- дотримання технологічної дисципліни;
- відсутність порушень правил охорони праці.

У 2024 році премії на ТОВ «ІНТЕРПАЙП НІКО ТЬЮБ» отримували 78% працівників, що свідчить про поширеність практики матеріального стимулювання серед колективу. Водночас лише 46% респондентів оцінюють систему преміювання як прозору та зрозумілу, тоді як інші частково розуміють критерії нарахування або вважають їх непрозорими. Такий стан справ вказує на формалізацію премій без достатнього пояснення принципів оцінки, що може знижувати стимулюючу функцію матеріального заохочення.

Таким чином, матеріальна складова мотиваційної системи підприємства демонструє відносну ефективність завдяки конкурентоспроможній заробітній платі та наявності преміювання. Водночас виявлені проблеми прозорості та справедливості оцінки праці вказують на потенційні ризики зниження внутрішньої мотивації працівників, особливо серед тих, хто високо цінує справедливість і зрозумілість механізмів стимулювання.

Нематеріальні чинники мотивації відіграють важливу роль у формуванні внутрішньої зацікавленості працівників ТОВ «ІНТЕРПАЙП НІКО ТЬЮБ» та їхньої лояльності до підприємства. Вони визначаються не лише комфортом умов праці, а й психологічним кліматом, моральним заохоченням, можливостями професійного розвитку та участю персоналу у процесах прийняття рішень.

ТОВ «ІНТЕРПАЙП НІКО ТЬЮБ» забезпечує базовий соціальний пакет для своїх співробітників, який включає:

- оплачувані відпустки відповідно до трудового законодавства;
- часткове медичне страхування (покриття 60 % вартості лікування);
- компенсацію харчування у розмірі 1200 грн на місяць;
- спецодяг та засоби індивідуального захисту для виробничого персоналу.

Оцінка задоволеності умовами праці, проведена за результатами опитування персоналу, наведена на рис. 2.9.

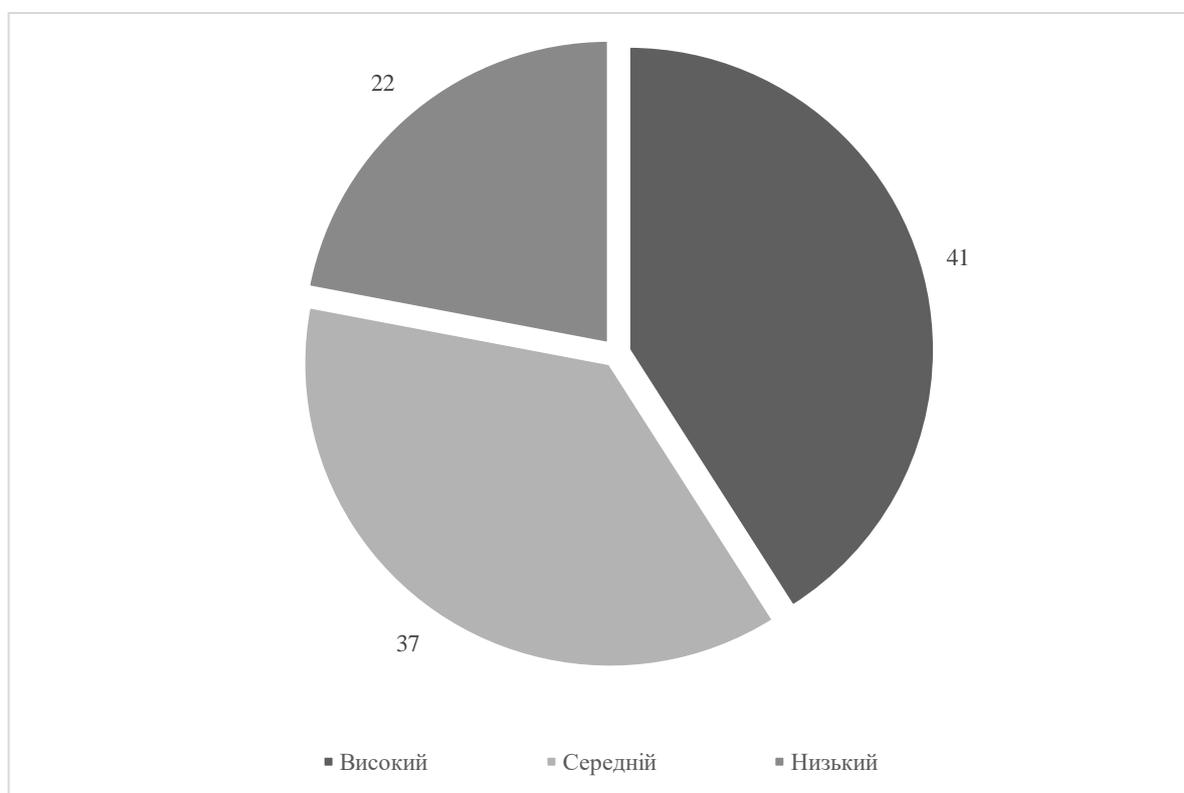


Рис. 2.9. Оцінка працівниками ТОВ «ІНТЕРПАЙП НІКО ТЬЮБ» задоволеності умовами праці, % (складено автором за результатами дослідження)

Найбільше невдоволення серед персоналу викликають фізичне навантаження, шум та монотонність роботи. Ці фактори є типовими для промислових підприємств і потребують системного підходу до організації

праці, оптимізації робочих процесів та впровадження заходів для зниження стресових чинників.

Ефективність нематеріальної мотивації безпосередньо пов'язана з рівнем визнання працівника та якістю психологічного клімату в колективі. Опитування показало, що лише 29% працівників регулярно отримують зворотний зв'язок від керівництва щодо результатів своєї діяльності. Водночас 52% респондентів зазначили дефіцит морального заохочення, включно з подяками, публічним визнанням або відзначенням професійних досягнень.

Відсутність регулярного зворотного зв'язку та морального стимулювання формує у працівників відчуття «невидимості» їхньої праці, знижує емоційну залученість та мотивує до формального виконання обов'язків. Особливо це відчутно серед молодих спеціалістів та кваліфікованих фахівців, для яких важливим є не лише матеріальне, а й моральне підтвердження цінності їхнього внеску в розвиток підприємства.

Професійний розвиток та кар'єрне зростання також є одними з ключових факторів нематеріальної мотивації персоналу, які визначають готовність працівників до ефективної та відповідальної праці, а також їхню лояльність до підприємства. У ТОВ «ІНТЕРПАЙП НІКО ТЬЮБ» навчання персоналу відбувається переважно епізодично та має обов'язковий характер, зосереджуючись на питаннях охорони праці та техніки безпеки.

За результатами дослідження у 2024 році:

- навчання пройшли 26% працівників;
- внутрішні тренінги відвідали 18%;
- підвищення кваліфікації отримали лише 8% персоналу.

Такі дані свідчать про недостатню системність процесу навчання та обмеженість ініціатив щодо розвитку професійних компетенцій співробітників. Відсутність регулярних програм професійного вдосконалення створює зону ризику для мотивації, особливо серед молодих фахівців, які прагнуть швидкого кар'єрного росту та накопичення

практичного досвіду.

Кар'єрні можливості для працівників оцінюються неоднозначно (рис. 2.10). Майже половина персоналу (49%) не бачить реальних перспектив кар'єрного розвитку, що негативно впливає на довгострокову мотивацію. Особливо гостро ця проблема проявляється серед молодих спеціалістів, для яких відсутність чітких шляхів кар'єрного росту може стати причиною розгляду альтернативних місць роботи та формувати підвищену плинність кадрів.

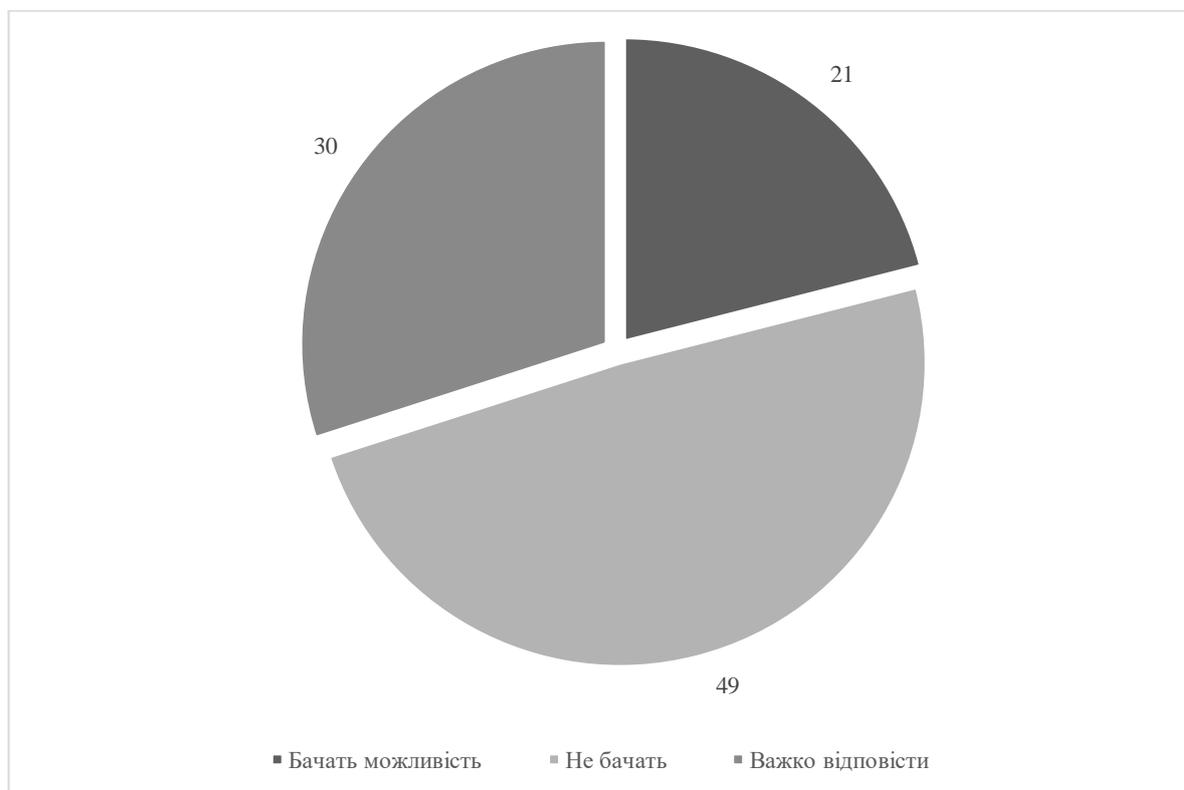


Рис. 2.10. Кар'єрні перспективи працівниками ТОВ «ІНТЕРПАЙП НІКО ТЬЮБ», % (складено автором за результатами дослідження)

Для комплексного аналізу ефективності системи мотивації персоналу ТОВ «ІНТЕРПАЙП НІКО ТЬЮБ» було розраховано інтегральний індекс мотивації за 5-бальною шкалою (табл. 2.7).

Отримане значення загального індексу (3,2 бала) свідчить про середній рівень ефективності мотиваційної системи підприємства, що

формує зону підвищеного мотиваційного ризику.

Таблиця 2.7

Інтегральна оцінка ефективності мотиваційної системи

Компонент мотивації	Середній бал
Матеріальна	3,8
Соціальна	3,4
Психологічна	2,9
Професійний розвиток	2,7
Загальний індекс	3,2

*Складено автором за результатами дослідження

Отже, проведена діагностика показала, що мотиваційна система ТОВ «ІНТЕРПАЙП НІКО ТЬЮБ» є функціональною, проте має одновекторну спрямованість з домінуванням фінансових стимулів. Недостатній рівень морального заохочення, обмежені можливості професійного розвитку та недостатня комунікація між керівництвом і персоналом знижують загальну мотиваційну залученість. Виявлені проблеми зумовлюють потребу в удосконаленні системи мотивації ТОВ «ІНТЕРПАЙП НІКО ТЬЮБ».

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ У ТОВ «ІНТЕРПАЙП НІКО ТЬЮБ»

3.1. Визначення проблем і резервів підвищення мотивації персоналу на підприємстві

Аналіз результатів анкетування персоналу ТОВ «ІНТЕРПАЙП НІКО ТЬЮБ» засвідчив, що мотиваційна система підприємства характеризується середнім рівнем ефективності та не повною мірою відповідає сучасним вимогам управління персоналом. Загальний інтегральний показник мотивації, розрахований за результатами опитування, становить 3,2 бала з 5 можливих, що вказує на наявність як стабілізуючих, так і стримувальних чинників.

Найвищі оцінки отримали елементи матеріальної мотивації (3,8 бала), що свідчить про відносну конкурентоспроможність заробітної плати та регулярність виплат. Водночас показники нематеріальної мотивації, психологічного клімату та можливостей професійного розвитку залишаються на рівні нижче середнього (2,7–2,9 бала), що формує зону підвищеного мотиваційного ризику.

Основні проблеми мотивації персоналу ТОВ «ІНТЕРПАЙП НІКО ТЬЮБ» наведені на рис. 3.1.

1. Однією з ключових проблем є надмірна орієнтація мотиваційної системи на фінансові стимули за недостатньої уваги до нематеріальних чинників. За результатами анкетування, 52 % працівників зазначили, що не відчують регулярного морального заохочення, а 46% – не отримують системного зворотного зв'язку від керівництва.

Такий дисбаланс знижує внутрішню мотивацію працівників, формує відчуття формального ставлення до їхнього внеску та посилює ризик емоційного вигорання, особливо серед кваліфікованих фахівців.

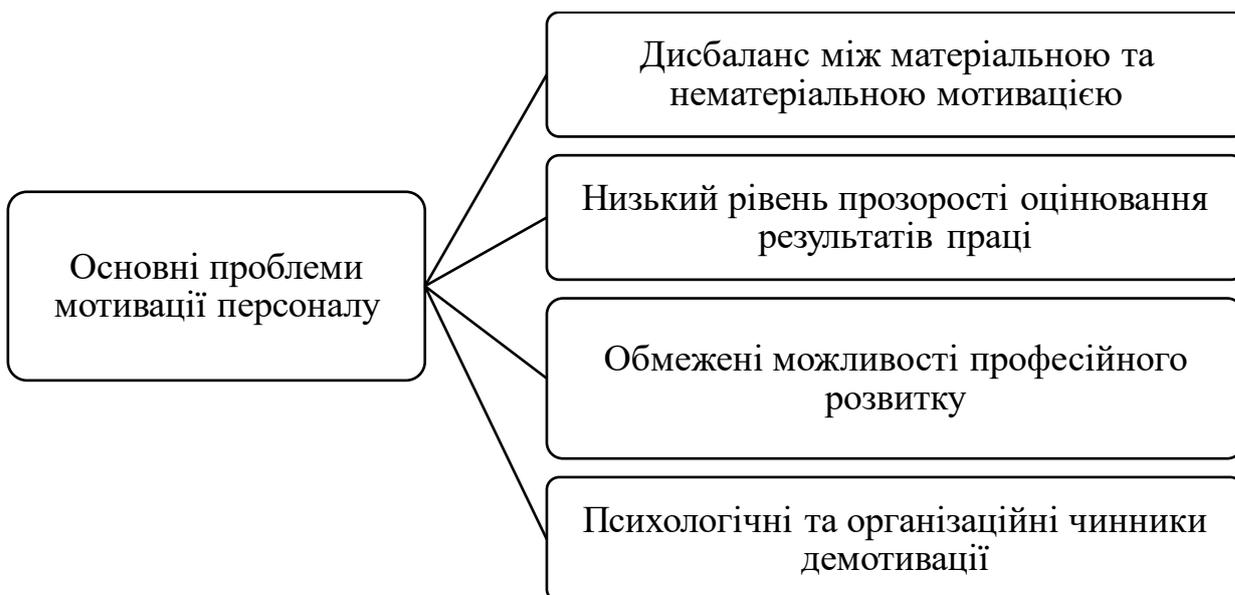


Рис. 3.1. Основні проблеми мотивації персоналу ТОВ «ІНТЕРПАЙП НІКО ТЬЮБ» (складено автором за результатами дослідження)

2. Важливою проблемою є обмежена зрозумілість критеріїв оцінювання праці, зокрема при нарахуванні премій. Лише 46% респондентів вважають систему преміювання справедливою та прозорою, тоді як 32% оцінюють її як частково зрозумілу, а 22% – як непрозору. Така ситуація свідчить про низьку обізнаність персоналу щодо правил нарахування премій та критеріїв оцінки результатів праці, що ускладнює розуміння того, за що саме вони отримують винагороду. Недостатня прозорість системи стимулювання знижує її ефективність як мотиваційного інструменту, адже працівники не завжди можуть корелювати власні зусилля та досягнення з отриманою премією. Відчуття несправедливості та непрозорості формує недовіру до управлінських рішень, зменшує внутрішню мотивацію, підвищує ймовірність формального виконання обов'язків і негативно впливає на загальний рівень залученості персоналу. В результаті підприємство втрачає потенціал для максимізації продуктивності, а працівники – стимул до активної участі у вдосконаленні виробничих процесів та досягненні стратегічних цілей

організації.

3. Результати опитування свідчать, що лише 26% працівників мали можливість проходити навчання або підвищення кваліфікації протягом року. Водночас 49% респондентів не бачать для себе реальних перспектив кар'єрного зростання на підприємстві. Особливо гостро ця проблема проявляється серед працівників віком до 30 років, з яких 61% зазначили, що у разі відсутності перспектив розвитку готові розглядати зміну місця роботи. Така ситуація свідчить про наявність потенційного ризику втрати молодих і мотивованих кадрів, що може вплинути на довгострокову стабільність підприємства. Недостатнє професійне зростання та обмежені можливості навчання також знижують загальний рівень залученості персоналу та мотивацію до активної участі у виробничих процесах. Для подолання цих проблем необхідно розробити прозору систему кар'єрного планування та регулярні програми підвищення кваліфікації.

4. Близько 22% опитаних оцінили психологічний клімат у колективі як напружений. Основними джерелами напруженості працівники назвали:

- високий рівень фізичного та емоційного навантаження;
- дефіцит комунікації з керівництвом;
- відсутність участі у прийнятті управлінських рішень.

Такі чинники знижують рівень лояльності персоналу та можуть спричиняти зростання плинності кадрів.

Виявлені проблеми свідчать про те, що система мотивації ТОВ «ІНТЕРПАЙП НІКО ТЬЮБ» потребує вдосконалення, особливо що стосується нематеріального стимулювання, прозорості оцінки праці, результатів роботи та створення можливостей для професійного розвитку. Для підвищення ефективності системи мотивації важливо не лише усунути гальмівні фактори, але й максимально використати потенціал, закладений у внутрішні ресурси компанії. На основі аналізу існуючих проблем було виявити спеціальні резерви підвищення мотивації працівників, що сприяють підвищенню відданості працівників, підвищенню їхньої

продуктивності та зниженню ризику плинності кадрів (рис. 3.2).



Рис. 3.2. Резерви підвищення мотивації персоналу ТОВ «ІНТЕРПАЙП НІКО ТЬЮБ» (складено автором за результатами дослідження)

1. Значним резервом підвищення мотивації є розвиток системи морального заохочення, яка не потребує значних фінансових витрат. За результатами опитування, 58% працівників зазначили, що для них важливими є:

- публічне визнання досягнень;
- подяки керівництва;
- внутрішні конкурси професійної майстерності.

Запровадження таких інструментів здатне підвищити загальний індекс мотивації.

2. Підвищення відкритості та зрозумілості критеріїв оцінювання результатів праці є важливим резервом удосконалення мотиваційної системи. Чітка регламентація показників ефективності (KPI) та регулярне інформування працівників про результати оцінювання можуть знизити рівень незадоволеності системою преміювання.

3. Результати анкетування свідчать, що 43% працівників готові підвищувати кваліфікацію за умови підтримки з боку підприємства. Формування внутрішніх програм навчання, наставництва та кар'єрних маршрутів дозволить:

- підвищити рівень професійної мотивації;
- скоротити плинність кадрів;
- забезпечити кадрову стабільність у середньостроковій перспективі.

4. Важливим резервом є розвиток управлінських компетентностей лінійних керівників, зокрема у сфері комунікації та управління персоналом. Навчання керівників основам емоційного інтелекту та мотиваційного лідерства може зменшити рівень напруженості в колективах і підвищити рівень задоволеності працівників роботою.

Таким чином, проведений аналіз дозволив виділити ключові проблеми мотиваційної системи ТОВ «ІНТЕРПАЙП НІКО ТЬЮБ», серед яких домінують дисбаланс між матеріальними та нематеріальними стимулами, обмежені можливості розвитку персоналу та недостатня прозорість управлінських процедур. Водночас наявні значні внутрішні резерви підвищення мотивації, пов'язані з удосконаленням комунікації, впровадженням нематеріальних стимулів і розвитком системи навчання. Реалізація зазначених резервів створює підґрунтя для підвищення продуктивності праці, зміцнення лояльності персоналу та забезпечення сталого розвитку підприємства в умовах конкурентного середовища.

3.2. Розробка та обґрунтування заходів щодо вдосконалення мотиваційної системи у ТОВ «ІНТЕРПАЙП НІКО ТЬЮБ»

Вдосконалення мотиваційної системи персоналу ТОВ «ІНТЕРПАЙП НІКО ТЬЮБ» доцільно здійснювати на основі комплексного підходу, що поєднує матеріальні та нематеріальні стимули, орієнтацію на результати

праці, розвиток персоналу та покращення соціально-психологічного клімату. Такий підхід відповідає сучасним концепціям управління людськими ресурсами та дозволяє забезпечити стійку мотиваційну залученість працівників [7; 44].

Результати попередньої діагностики засвідчили, що чинна мотиваційна система ТОВ «ІНТЕРПАЙП НІКО ТЬЮБ» має переважно компенсаційний характер і недостатньо стимулює професійний розвиток, ініціативність та довгострокову лояльність персоналу. У зв'язку з цим були запропоновані заходи, спрямовані не лише на усунення виявлених проблем, а й на реалізацію внутрішніх резервів підвищення мотивації (табл. 3.1) [8; 27].

Таблиця 3.1

Заходи з удосконалення системи мотивації персоналу

ТОВ «ІНТЕРПАЙП НІКО ТЬЮБ»

Напрямок удосконалення	Конкретні заходи	Очікуваний ефект
Матеріальна мотивація	Оптимізація системи преміювання: диференційоване преміювання за КРІ, виконання виробничих показників, якість продукції, охорона праці, особистий внесок працівника	Підвищення прозорості премій, зростання задоволеності матеріальною мотивацією з 46% до 65–70%
	Запровадження гнучких стимулів: доплати за багатофункціональність, надбавки за наставництво, разові заохочення за раціоналізаторські пропозиції	Зростання ініціативності та продуктивності праці на 5–7%
Нематеріальна мотивація	Формування системи морального заохочення: публічне визнання досягнень, «Кращий працівник місяця», тощо	Підвищення індексу нематеріальної мотивації на 0,3–0,4 бала
	Покращення комунікації: регулярні зустрічі керівників з колективами, індивідуальні співбесіди, зворотний зв'язок	Підвищення довіри та зниження психологічної напруженості на 10–12%

Продовження таблиці 3.1

Професійна мотивація та кар'єрне зростання	Система навчання та підвищення кваліфікації: внутрішні тренінги, наставництво, короткострокові курси	Збільшення охоплення навчанням з 26% до 45–50%, формування кадрового резерву
	Кар'єрне планування: прозорі кар'єрні маршрути, індивідуальні плани розвитку	Підвищення лояльності персоналу, зменшення плинності кадрів на 8–10%, забезпечення наступності кадрів
Соціально-психологічний клімат	Розвиток управлінських компетентностей керівників: мотиваційне лідерство, управління конфліктами	Зменшення рівня напруженості та підвищення задоволеності умовами праці на 10–15%

*Складено автором за результатами дослідження

I. Заходи з удосконалення матеріальної мотивації персоналу:

1. Оптимізація системи преміювання: з метою підвищення стимулюючої ролі матеріальної мотивації доцільно впровадити диференційовану систему преміювання, засновану на чітко визначених показниках ефективності праці (KPI). Пропонується розподілити преміальну частину заробітної плати за такими напрямками:

- виконання виробничих показників;
- якість продукції та дотримання технологічних стандартів;
- дотримання вимог охорони праці;
- особистий внесок працівника у результати підрозділу.

Реалізація зазначеного заходу дозволить підвищити прозорість системи преміювання та, за прогнозними оцінками, збільшити частку працівників, задоволених матеріальною мотивацією, з 46% до 65–70%.

2. Додатковим заходом є впровадження гнучких матеріальних стимулів, зокрема:

- доплат за багатофункціональність;

- надбавок за наставництво;
- разових заохочень за раціоналізаторські пропозиції.

Очікується, що застосування таких інструментів сприятиме зростанню ініціативності персоналу та підвищенню продуктивності праці на 5–7% у середньостроковій перспективі.

II. Заходи з розвитку нематеріальної мотивації:

1. Формування системи морального заохочення: з огляду на виявлений дефіцит нематеріальної мотивації, доцільно впровадити систему морального заохочення, що включає:

- регулярне публічне визнання досягнень працівників;
- запровадження звання «Кращий працівник місяця»;
- офіційні подяки та грамоти.

Результати анкетування свідчать, що понад 50% працівників позитивно сприйняли б такі форми заохочення. Очікуване підвищення індексу нематеріальної мотивації становитиме 0,3–0,4 бала.

2. Важливим напрямом удосконалення мотиваційної системи є розвиток двосторонньої комунікації. Пропонується:

- запровадити регулярні зустрічі керівників з трудовими колективами;
- використовувати індивідуальні співбесіди за результатами роботи;
- забезпечити зворотний зв'язок щодо досягнень і проблем.

Реалізація зазначених заходів сприятиме підвищенню довіри до управлінських рішень та зниженню рівня психологічної напруженості в колективах на 10–12%.

III. Заходи щодо розвитку професійної мотивації та кар'єрного зростання:

1. Формування системи навчання та підвищення кваліфікації: з метою підвищення професійної мотивації доцільно впровадити систему безперервного навчання персоналу, яка включає:

- внутрішні тренінги;

- наставництво для молодих працівників;
- короткострокові курси підвищення кваліфікації.

Очікується, що реалізація даного заходу дозволить збільшити частку працівників, охоплених навчанням, з 26% до 45–50%, а також сприятиме формуванню кадрового резерву підприємства.

2. Доцільним є впровадження прозорих кар'єрних маршрутів, що дозволить працівникам чітко усвідомлювати перспективи професійного зростання. За результатами опитування, 49% працівників не бачать можливостей кар'єрного розвитку, що негативно впливає на їхню мотивацію.

Запровадження індивідуальних планів розвитку дозволить:

- підвищити рівень лояльності персоналу;
- скоротити плинність кадрів на 8–10%;
- забезпечити наступність управлінських кадрів.

IV. Заходи з покращення соціально-психологічного клімату.

Важливим компонентом удосконалення мотиваційної системи є розвиток управлінських компетентностей керівників. Пропонується організувати навчання лінійних керівників з питань:

- мотиваційного лідерства;
- управління конфліктами;
- емоційного інтелекту.

Реалізація зазначених заходів дозволить зменшити рівень напруженості в колективах та підвищити загальну задоволеність працівників умовами праці на 10–15%.

Таким чином, запропоновані заходи є економічно та соціально обґрунтованими й створюють передумови для підвищення ефективності управління персоналом та сталого розвитку підприємства.

Для оцінки економічної доцільності запропонованих заходів було здійснено прогнозний розрахунок витрат на їх реалізацію в розрахунку на 1 рік (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Прогнозний розрахунок витрат на реалізацію запропонованих
заходів

Стаття витрат	Орієнтовна сума, тис. грн
Розробка та впровадження КРІ	320
Додаткові матеріальні стимули	1450
Система морального заохочення	120
Навчання та наставництво персоналу	780
Навчання керівників	260
Загальні витрати	2930

*Складено автором за результатами дослідження

Отже, загальні витрати на вдосконалення мотиваційної системи становлять близько 2,93 млн грн на рік, що є прийнятним для підприємства великого промислового масштабу.

Основним джерелом економічного ефекту є зростання продуктивності праці та зниження плинності кадрів.

За результатами прогнозу очікується зростання продуктивності праці на 6–8%. За умови, що середньорічний обсяг реалізації продукції підприємства становить 4,8 млрд грн, навіть мінімальне зростання на 6% забезпечить:

Додатковий обсяг реалізації: $4800 \text{ млн грн} \times 6\% = 288 \text{ млн грн}$.

Навіть з урахуванням частки змінних витрат економічний результат значно перевищує витрати на мотиваційні заходи.

Середній рівень плинності кадрів на підприємстві оцінюється на рівні 14%, що відповідає приблизно 165 звільненням на рік. Очікуване зниження плинності на 8–10% дозволить скоротити кількість звільнень на 13–16 осіб.

Середні витрати на заміну одного працівника (підбір, адаптація,

навчання) становлять близько 90 тис. грн.

Економія коштів: 15 осіб × 90 тис. грн = 1 350 тис. грн.

Загальна оцінка ефективності заходів наведена у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Загальна оцінка ефективності заходів

Показник	Значення
Загальні витрати	2,93 млн грн
Мінімальний економічний ефект	≥ 290 млн грн
Очікуване зростання продуктивності	6–8%
Зниження плинності кадрів	8–10%
Зміна індексу мотивації	з 3,2 до 3,8–4,0

*Складено автором за результатами дослідження

Отримані розрахунки свідчать про високу економічну доцільність запропонованих заходів. Навіть за консервативного сценарію економічний ефект суттєво перевищує обсяг інвестицій у мотиваційну систему.

Таким чином, запропоновані заходи щодо вдосконалення мотиваційної системи у ТОВ «ІНТЕРПАЙП НІКО ТЬЮБ» є не лише соціально обґрунтованими, але й економічно ефективними. Їх реалізація забезпечить підвищення продуктивності праці, зниження плинності кадрів та формування стійкої мотиваційної бази для довгострокового розвитку підприємства.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дозволило зробити такі висновки.

Узагальнюючий аналіз теоретичних підходів до мотивації персоналу дав змогу розглядати мотивацію не просто як інструмент управління, а як складну екосистему взаємодії внутрішніх прагнень людини та зовнішніх стимулів середовища. В основі ефективної моделі лежить синергія: вона не лише відповідає на індивідуальні запити особистості, а й гармонізує їх з вектором стратегічного розвитку підприємства. Реалізація ключових функцій – від спонукальної до адаптаційної – дозволяє організації залишатися гнучкою та стійкою до викликів часу. Зрештою, сучасна конкурентоспроможність бізнесу визначається не лише технологіями, а насамперед мотивуючим середовищем, в якому кожна категорія персоналу знаходить простір для самореалізації та відчуває значущість свого внеску.

Сучасні методи управління мотивацією базуються на складному поєднанні фінансових та нефінансових стимулів з урахуванням психологічних особливостей співробітників та прозорі оцінки результатів. Це передбачає персоналізацію мотивації через розвиток компетенцій, наставництво, електронне навчання та цифровий моніторинг контролю та стимулювання. Різні підходи дозволяють створити стимулююче середовище, в якому співробітник відчуває себе важливим та має можливість самореалізації. Така система сприяє більшій участі, продуктивності, лояльності та відданості. Таким чином, ефективна мотивація співробітників стає важливим фактором у досягненні стратегічних цілей організації.

Ефективне управління мотивацією співробітників базується на складному комплексі фінансових та нефінансових стимулів, які враховують індивідуальні потреби співробітників. Сучасні підходи включають використання цифрових інструментів та аналітики для оцінки ефективності стимулюючих заходів у режимі реального часу. Важливими

критеріями ефективності є продуктивність, задоволеність співробітників та лояльність до організації. Систематична та динамічна мотивація створює стимулююче середовище, де співробітники відчують свою важливість та можливість професійного розвитку.

У 2022-2024 роках ТОВ «ІНТЕРПАЙП НІКО ТЬЮБ» продемонструвало зростання економічної активності, що відобразилося на збільшенні активів та власного капіталу. Основне збільшення спостерігалось за оборотними активами, що свідчить про посилення операційної діяльності. Водночас спостерігалися коливання прибутковості, а зниження чистого прибутку у 2024 році свідчить про необхідність більш ефективного управління витратами. Структура фінансування була переважно обтяжена позиковими коштами, що підкреслює важливість підтримки ліквідності та фінансової стабільності. Загалом діяльність ТОВ «ІНТЕРПАЙП НІКО ТЬЮБ» характеризується позитивними тенденціями розвитку, але оптимізація витрат та залучення капіталу потребують уваги для майбутнього стабільного зростання.

Аналіз результатів діяльності ТОВ «ІНТЕРПАЙП НІКО ТЬЮБ» свідчить про стабільний розвиток підприємства та поступове нарощування його економічного потенціалу. Зростання активів, особливо оборотних, відображає активізацію операційної діяльності та здатність компанії оперативно реагувати на зміни ринку. Разом з тим, коливання прибутковості та збільшення витрат у 2024 році підкреслюють важливість ефективного фінансового управління та оптимізації ресурсів. Загалом, підприємство демонструє позитивну динаміку розвитку, проте для забезпечення довгострокової стабільності й конкурентоспроможності потрібна подальша увага до контролю витрат та зміцнення фінансової безпеки.

Діагностика мотиваційної системи ТОВ «ІНТЕРПАЙП НІКО ТЬЮБ» показала, що вона забезпечує базову мотивацію працівників через конкурентоспроможну заробітну плату та бонуси, але недостатньо

враховує нематеріальні мотиваційні фактори, такі як моральне стимулювання, зворотний зв'язок та можливості розвитку. Відсутність систематичного розвитку професійних компетенцій та обмеження комунікації з керівництвом створюють зони ризику з точки зору відданості та лояльності працівників. Тому для підвищення ефективності підприємства необхідно удосконалити систему мотивації компанії.

Аналіз мотиваційної системи ТОВ «ІНТЕРПАЙП НІКО ТЬЮБ» показав, що вона має середній рівень ефективності, з перевагою матеріальних стимулів та недостатньою увагою до нематеріальних чинників. Виявлені проблеми створюють ризик зниження залученості персоналу та підвищення плинності кадрів, особливо серед молодих та кваліфікованих працівників. Разом з тим, існують значні внутрішні резерви для підвищення мотивації, включно з розвитком системи морального стимулювання, вдосконаленням комунікацій та навчальних програм. Реалізація цих заходів дозволить зміцнити лояльність команди, підвищити продуктивність і забезпечити сталий розвиток підприємства.

Запропонований комплекс заходів з удосконалення системи мотивації ТОВ «ІНТЕРПАЙП НІКО ТЬЮБ» базується на синергії матеріальних стимулів, розвитку інтелектуального капіталу та гармонізації соціально-психологічного клімату. Впровадження цих ініціатив не лише посилює лояльність персоналу, а й створює простір для прояву творчої ініціативи та професійної самореалізації кожного працівника. Прогнозні економічні розрахунки показують високу результативність стратегії: очікуване зростання продуктивності праці та оптимізація кадрових процесів суттєво перевищують обсяг необхідних інвестицій.

СПИСОК БІБЛІОГРАФІЧНИХ ПОСИЛАНЬ

1. Амоша О. І., Пономаренко О. П. Мотивація праці як складова стратегії розвитку вугільної галузі України в сучасних умовах. *Стратегія економічного розвитку України*. 2008. С. 104–111.
2. Балановська Т.І., Михайліченко М.В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2020. 466 с.
3. Брич В., Борисяк О., Білоус Л., Галиш Н. Трансформація системи управління персоналом підприємств : монографія. Тернопіль : Економічна думка ТНЕУ, 2020. 211 с.
4. Ведерніков М., Волянська-Савчук Л., Зелена М. Моніторинг мотивації працівників як засіб підвищення конкурентоспроможності персоналу підприємства. *Modeling the development of the economic systems*. 2022. 3. С. 39–48. URL: <https://doi.org/10.31891/mdes-2022-5-5>.
5. Герасименко А. Мотиви, інтереси, стимули, стимулювання як основні категорії, що розкривають сутність мотивації праці. *Economy and Society*. 2022. № 40. С. 3. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-30>.
6. Горяча О.Л., Сільченко І.А., Таранов В.М. Удосконалення механізму мотивації персоналу підприємства на засадах інноваційних перетворень в економіці. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2021. № 1. С. 50– 55.
7. Грідін О., Заїка С., Заїка О. Актуальні аспекти та перспективні напрями удосконалення систем мотивації персоналу. *Економіка та суспільство*. 2022. № 42. С. 3–4. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-37>.
8. Джеджула В. В., Єпіфанова І. Ю., Гладка Д. О. Удосконалення кадрової політики як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств. *Вісник ОНУ ім. І. І. Мечнікова*. 2019. Т. 24. Вип. 2(75). С. 88–

92.

9. Дороніна О.А., Польгуль Д.С. Огляд сучасних моделей матеріальної мотивації персоналу у зарубіжних країнах. *Економіка і організація управління*. 2021. 1 (41). С. 183-190. URL: <https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/12146>.

10. Дросик М.М., Мосій О.Б., Машлій Г.Б. Ресурсне забезпечення організації як одна з умов її ефективного функціонування. Матеріали Х-тої Всеукраїнської науково-практичної конференції пам'яті почесного професора ТНТУ імені Івана Пулюя, академіка НАН України М.Г. Чумаченка «Соціальна відповідальність як основа інноваційного розвитку бізнесу» (м. Тернопіль, 18 листопада 2022 року). С. 39. URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/39970>.

11. Дудар Т. Г., Волошин Р. В., Дудар В. Т. Менеджмент : навч. підруч. К.: Центр навчальної літератури. 2019. 336 с.

12. Єпіфанова І.Ю., Панкова В.Д. Удосконалення системи мотивації персоналу промислових підприємств України. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 23. С. 53–61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-23-6>.

13. Жавела К.А., Жавела А.К. Сучасні концепції та інноваційні технології в системі управління персоналом. *Економічна наука. Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 22. С. 73–78. URL: <http://www.investplan.com.ua/?op=1&z=6901&i=11>.

14. Заставнюк Л. Мотивація персоналу як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. №45. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-54>.

15. Іванова Н. Сутність мотиву особистості в теорії мотивації. *Вісник Національного університету оборони України*. 2021. №61(3). С. 20–27. URL: <https://doi.org/10.33099/2617-6858-2021-61-3-20-27>.

16. Ігнатюк В., Туніна Г. Мотивація персоналу як фактор підвищення ефективності системи управління підприємством. *International*

Science Journal of Management, Economics & Finance. 2023. Vol. 2. № 1. P. 75–83. URL: <https://isgjournal.com/isjmef/article/view/269>.

17. Кириченко Н.В, Хірса І.М. Мотиваційний механізм організації підприємницької діяльності. *Таврійський науковий вісник*. 2022. № 14. С. 32-36. URL: <http://tnveconom.ksauniv.ks.ua/index.php/journal/article/view/305>.

18. Кобелева Т. О., Перерва П. Г. Формування системи мотивації персоналу промислового підприємства. Україна у світових глобалізаційних процесах: культура, економіка, суспільство: тези доп. Міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 23–24 берез. 2022 р. Київ, 2022. С. 134–136.

19. Ковтун Н. С., Проценко Д. Є. Гейміфікація як спосіб мотивації в цифровому середовищі. Економіка, фінанси, облік та управління: нові виклики та стратегії розвитку: збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції (Кропивницький, 30 листопада 2024 р.). Кропивницький: ЦФЕНД, 2024. С. 63-64. URL: <https://www.economics.in.ua/2024/12/30.html>.

20. Козак К.Б., Корсікова Н. М., Петренко Ю. О. Управління мотивацією персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану. *Економіка харчової промисловості*. 2022. Том 14, Випуск 4. С. 26-34. DOI: 10.15673/fe.v14i4.2426.

21. Колот А. М., С. О. Цимбалюк Мотивація персоналу : підручник. Київ: КНЕУ, 2012. 397 с.

22. Кужда Т. І., Юрик Н.Є., Химич І. Г. Бізнес-культура: типи моделей організаційної культури підприємства. *Проблеми сучасних трансформацій*. 2023. №7. С.1-6. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-7-04-01>.

23. Лугова В.М. Чуркін А.О. Напрями діагностики мотивації управлінського персоналу відповідно до сучасних теорій мотивації. *Бізнес-Інформ*. 2022. № 1. С. 390-397. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/27438>.

24. Менеджмент і адміністрування: підручник; Сидоров О. А.,

Альошина Т. В., Фісуненко Н. О., Сидорова Е. О. Дніпро: Арт-Прес, 2023, 352 с.

25. Менеджмент персоналу : підручник / Л. Алексеєнко, В. Брич, О. Борисяк [та ін.]; за заг. ред. В. Брича. Тернопіль: ЗУНУ, 2023. 640 с. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/jspui/handle/316497/49018>.

26. Менеджмент: графічна і таблична візуалізація : навч. посіб. / О. Є. Кузьмін та ін. 5-те вид. Львів : Вид-во Львів. політехніки, 2020. 206 с.

27. Місецький А.В. Серeda Г.В. Напрямки удосконалення системи менеджменту персоналу в умовах війни. *Причорноморські економічні студії*. 2023. Випуск 81. С. 149-155.

28. Мосій О., Никитюк Г., Горбатюк В. Основні виклики та тренди керівництва і лідерства під час війни. Трансформація бізнесу для сталого майбутнього: дослідження, цифровізація та інновації: монографія / за ред. д.е.н., проф. О.А. Сороківської. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2024. С. 401-410. URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/46506>.

29. Носань Н.С., Коршуков Р.В. Управління мотивацією персоналу на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2021. № 26. С. 60–66.

30. Орлов О.Г., Федюніна О.Р. Мотивація в управлінській діяльності. *Actual priorities of modern science, education and practice*. 2022. С. 368–370.

31. Проценко Д.Є., Кахович Ю.О. Особливості та виклики до організації нематеріальної мотивації в міжнародних організаціях. *Science and Information Technologies in the Modern World: Collection of Scientific Papers with Proceedings of the 2nd International Scientific and Practical Conference. International Scientific Unity. May 21-23, 2025. Athens, Greece*. URL: <https://isu-conference.com/en/archive/science-and-information-technologies-in-the-modern-world-21-05-25/>.

32. Процик І. С., Кара Н. І. Плинність кадрів на підприємстві та шляхи її зменшення. *Молодий вчений*. 2020. № 3. С. 246–252.

33. Пустовіт О.Г., Басюк Є.В. Сутність мотивації персоналу як

основа розвитку підприємства. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2021. №3(76). С. 47 - 63. URL: <https://www.daemmt.odessa.ua/index.php/daemmt/article/view/375/323>.

34. Савченко О.Р. Мотиваційна складова стратегічного розвитку торговельних підприємств. *Інфраструктура ринку*. 2020. №45. URL: <http://www.market-infr.od.ua/45-2020>.

35. Сайко В. Р. Дослідження поняття "мотивація" в контексті управління персоналом. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2023. Випуск 36. URL: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7723519>.

36. Сікун О.А. Мотивація як чинник підвищення ефективності праці персоналу підприємства. *Молодий вчений*. 2019. № 1 (65). С. 506–510.

37. ТОВ «Інтерпайп Ніко Тьюб». URL: <https://nikotube.interpipe.biz/>.

38. Kanfer R., Ackerman P. L. Motivation and cognitive abilities: An integrative/aptitude-treatment interaction approach to skill acquisition. *Journal of Applied Psychology*. 1989. Vol. 74, № 4. P. 657–690. DOI: 10.1037/0021-9010.74.4.657.

39. Kasperczyk A., Cwiąkała M. The challenge of employee motivation in business management. 2025. URL: <https://arxiv.org/abs/2510.05812>.

40. Latham G. P., Locke E. A. *A Theory of Goal Setting & Task Performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1990.

41. Locke E. A. Toward a Theory of Task Motivation and Incentives. *Organizational Behavior and Human Performance*. 1968. Vol. 3, № 2. P. 157.

42. Taranych O., Vyshnivska A. The role of the motivation system in the strategic development of an enterprise. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 58 DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-51>.

43. Volza. URL: <https://www.volza.com/>.

44. Voynarenko M., Dzhedzhula V., Yepifanova I. Modeling of the Process of Personnel Motivation for Innovation Activity. *WSEAS Transactions on Business and Economics*. 2020. Vol. 17. P. 467–477.