

Карпатський національний університет імені Василя Стефаника

Економічний факультет

Кафедра підприємництва, торгівлі та прикладної економіки

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Магістр

(освітній рівень)

на тему:

**«УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЄЮ ПІДВИЩЕННЯ МОТИВАЦІЇ ТА
СТИМУЛЮВАННЯ НА СУБ'ЄКТІ ГОСПОДАРЮВАННЯ У СФЕРІ
ПІДПРИЄМНИЦТВА»**

Виконала: студентка 2 курсу, групи ПТ-М21

напряму підготовки (спеціальності)

076 «Підприємництво та торгівля»,

освітньої програми «Підприємництво та

торгівля»

Главач Вікторія Ярославівна

(прізвище та ініціали студента)

Керівник

Ємець Ольга Іванівна

(прізвище та ініціали)

Рецензент Романюк Михайло Дмитрович

(прізвище та ініціали)

Івано-Франківськ – 2025 р

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ В ПІДПРИЄМНИЦЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ.....	6
1.1. Сутність поняття мотивації та її роль у діяльності суб'єктів господарювання.....	6
1.2. Основні теорії мотивації та їх застосування у підприємстві.....	12
1.3. Поняття стимулювання персоналу: форми, види та їх значення в торгівлі.....	23
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ В ТОВ «ДОЛИНСЬКА ПРОФДЕЗІНФЕКЦІЯ»....	29
2.1. Організаційно-економічна характеристика суб'єкта господарювання.....	29
2.2. Оцінка ефективності існуючої системи мотивації та стимулювання досліджуваного суб'єкта господарювання.....	36
2.3. Виявлення основних проблем у системі мотивації та їх вплив на ефективність підприємницької діяльності.....	41
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ ПІДВИЩЕННЯ МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ В ТОВ «ДОЛИНСЬКА ПРОФДЕЗІНФЕКЦІЯ».....	48
3.1. Формування цілей і завдань стратегії підвищення мотивації та стимулювання персоналу.....	48
3.2. Розробка інноваційних підходів до стимулювання працівників.....	54
3.3. Економічне обґрунтування запропонованих заходів та оцінка їх впливу на ефективність діяльності підприємства.....	61
ВИСНОВКИ.....	73
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	78
ДОДАТКИ.....	86

ВСТУП

У сучасному динамічному середовищі підприємницької діяльності питання ефективного управління персоналом набуває дедалі більшої актуальності. Зміни ринкової кон'юнктури, зростання конкуренції, цифровізація бізнес-процесів, а також зростаючі очікування працівників до умов праці й самореалізації зумовлюють необхідність формування нових підходів до системи мотивації та стимулювання персоналу. Успішні підприємства все більше усвідомлюють, що саме людський капітал є ключовим ресурсом у досягненні стратегічних цілей, і що якісно вибудована система мотивації безпосередньо впливає на продуктивність, ініціативність і лояльність працівників.

Мотивація та стимулювання персоналу розглядаються як основні чинники, що формують поведінку працівника, спрямовану на досягнення організаційних цілей. Ефективна мотиваційна стратегія дає змогу не лише знизити плинність кадрів і покращити психологічний клімат у колективі, але й забезпечити конкурентоспроможність підприємства на ринку праці. Особливої значущості такі питання набувають для підприємств у сфері торгівлі та послуг, де персонал безпосередньо взаємодіє з клієнтами й формує репутацію бренду.

Науковий і практичний інтерес до теми зумовлений також тим, що класичні мотиваційні теорії потребують переосмислення з огляду на трансформації сучасного трудового ринку, вплив цифрових технологій та зміну ціннісних орієнтацій працівників. Вітчизняні та зарубіжні дослідники – зокрема А. Маслоу, Ф. Герцберг, В. Врум, Т. Власенко, С.Заїка, С. Кускова, О. Заїка, М. Зосум, М. Клименко, К. Козак, Н. Корсікова, Ю. Петренко, Н. Козьміна, Л. Гурєєва, Д. Костін, О. Крушельницькп, С. Пороховська С.А та інші – приділяють увагу питанням мотиваційної поведінки, управління персоналом, розробці систем заохочення та формуванню стратегій стимулювання.

Актуальність обраної теми обумовлена необхідністю удосконалення підходів до мотивації персоналу на підприємствах, що функціонують у сфері

підприємництва й торгівлі. Особливу увагу в дослідженні приділено підприємству ТОВ «Долинська профдезінфекція», яке є типовим прикладом вітчизняного суб'єкта господарювання, що стикається з проблемами ефективного управління трудовими ресурсами. Вивчення мотиваційного клімату на цьому підприємстві дозволяє виявити недоліки існуючої системи стимулювання, а також запропонувати практичні рішення, спрямовані на підвищення результативності праці й задоволеності персоналу.

Мета дослідження полягає у розробці стратегії підвищення мотивації та стимулювання персоналу на підприємстві ТОВ «Долинська профдезінфекція» з метою підвищення ефективності його підприємницької діяльності.

Завдання дослідження:

- розкрити сутність мотивації та її значення для діяльності суб'єктів господарювання;
- проаналізувати основні теорії мотивації та оцінити їхню прикладну цінність для підприємництва;
- дослідити поняття та форми стимулювання працівників у сфері торгівлі;
- надати організаційно-економічну характеристику діяльності ТОВ «Долинська профдезінфекція»;
- здійснити оцінку ефективності діючої системи мотивації на підприємстві;
- виявити основні проблеми у системі стимулювання персоналу та їх вплив на продуктивність;
- сформулювати цілі та завдання нової мотиваційної стратегії;
- запропонувати інноваційні підходи стимулювання працівників;
- здійснити економічне обґрунтування запропонованих заходів і оцінити їх ефективність для підприємства.

Об’єкт дослідження – система мотивації та стимулювання персоналу в підприємницькій діяльності.

Предмет дослідження – розробка стратегії підвищення мотивації та стимулювання на суб’єкті господарювання у сфері підприємництва / торгівлі.

Методи дослідження. У процесі виконання роботи використано комплекс методів наукового пізнання: аналіз і синтез, логічне узагальнення, порівняльний аналіз, економіко-статистичні методи, методи графічної візуалізації, експертне оцінювання, анкетування, а також методи стратегічного аналізу та моделювання.

Інформаційна база дослідження включає: нормативно-правові акти України, аналітичну та статистичну звітність ТОВ «Долинська профдезінфекція», наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів, результати власних спостережень, інтерв’ювання та опитування персоналу підприємства.

Наукова новизна дослідження полягає в обґрунтуванні комплексної стратегії підвищення мотивації та стимулювання персоналу підприємства, яка передбачає впровадження інноваційних інструментів нематеріального заохочення, гнучких систем преміювання, елементів внутрішнього брендингу роботодавця та формування індивідуальних мотиваційних профілів працівників.

Практичне значення одержаних результатів полягає в можливості застосування розробленої мотиваційної стратегії у діяльності ТОВ «Долинська профдезінфекція», що дозволить підвищити продуктивність праці, рівень задоволеності працівників, зменшити плинність кадрів та загалом покращити організаційну ефективність. Запропоновані підходи можуть бути адаптовані і до інших підприємств, що діють у сфері торгівлі та послуг.

Структура роботи. Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, що включають дев’ять підрозділів, висновків, списку використаних джерел (58 найменувань) та додатків. Загальний обсяг роботи становить 91 сторінка.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ В ПІДПРИЄМНИЦЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

1.1. Сутність поняття мотивації та її роль у діяльності суб'єктів господарювання

Праця виступає ключовим видом діяльності людини, займаючи значну частину її активного життя - приблизно третину дорослого періоду. Професійне становлення охоплює низку етапів, які супроводжують особу від юності до зрілості: це і вибір професійного шляху, і перші трудові кроки, і передача досвіду в родині, і отримання кваліфікованої допомоги від інших осіб. Таким чином, трудова діяльність, як і всі пов'язані з нею аспекти, посідає чільне місце у житті кожного індивіда.

Результативність праці визначається не лише рівнем підготовки, професійних навичок чи інтелектуальних здібностей, але й значною мірою залежить від рівня внутрішньої мотивації працівника. Лише при наявності бажання працювати, прагнення до самореалізації та досягнення результатів можлива справді ефективна трудова активність. Конструктивна мотивація стимулює особистісний потенціал, активізує креативність і ініціативність, тоді як її відсутність або негативний вплив, навпаки, пригнічує прагнення до досягнень і знижує продуктивність.

У контексті ринкової економіки, де конкуренція є постійним чинником, успішність організації залежить від здатності ефективно управляти персоналом. Прийняття стратегічних і тактичних рішень потребує залучення висококваліфікованих фахівців, і в цьому аспекті мотивація відіграє ключову роль. Виключне орієнтування на матеріальне заохочення вже не забезпечує

бажаного результату, тож нагальною є потреба у формуванні сучасних мотиваційних моделей, що враховують багатовимірну природу людських потреб.

У певний момент свого розвитку будь-яка соціальна система – чи то організація, інститут, чи навіть держава може стикнутися з феноменом граничної ефективності. Традиційні методи стимулювання, як-от впровадження новітніх технологій чи підвищення оплати праці, на цьому етапі вичерпують свій потенціал. У таких умовах визначальним чинником продуктивності стає людський фактор - зокрема, мотиваційна складова трудової діяльності.

Одним із поширених визначень мотивації є трактування мотиву як внутрішньої цінності, що спонукає до дії. Таке трактування психологічний аспект мотиваційного процесу, де рушійні сили можуть мати як внутрішнє, так і зовнішнє походження, спонукаючи індивіда до дій як на свідомому, так і на підсвідомому рівні. Реакція людини на ті самі впливи може суттєво відрізнятись залежно від її індивідуального досвіду, світогляду та психофізіологічних особливостей, що свідчить про складність системи мотиваційних взаємозв'язків.

З огляду на це, мотиваційний процес можна вважати детермінованим як внутрішніми, так і зовнішніми чинниками. Власне мотивація трактується як процес впливу на особу з метою активізації певної поведінки через пробудження внутрішніх спонукань. Загалом відзначимо, що у широкому розумінні, мотивація – це сукупність чинників, що активізують людину до виконання дій, спрямованих на досягнення цілей, задоволення потреб чи реалізацію бажань [18, с. 219].

Як зазначається в сучасних наукових джерелах, мотивація (від лат. *movere* - рухати) - це «динамічний психофізіологічний процес, що зумовлює спрямованість, організованість, енергійність та сталість поведінки індивіда, забезпечуючи активне задоволення потреб» [15]. Тим не менше, у сфері трудової діяльності мотивація виконує низку важливих функцій: сприяє задоволенню матеріальних та нематеріальних потреб працівників, дозволяє здійснювати

оцінку їхньої діяльності, а також визначати рівень задоволеності отриманими результатами й винагородою.

Наступним, вважаємо за доцільне детальніше розглянути визначення поняття «мотивація персоналу», з огляду на його ключову роль у забезпеченні ефективної діяльності суб'єктів господарювання. На нашу думку такий розгляд дозволить більш конкретно усвідомити його зміст, побачити відмінності в його тлумаченні різними науковцями, а також визначити ключові акценти, які покладаються в основу управлінських підходів до формування мотиваційної політики в організаціях.

В тому числі, аналіз існуючих наукових підходів дає змогу простежити, що мотивація персоналу розглядається як багатогранне явище, яке охоплює як внутрішні (психологічні, особистісні) чинники, так і зовнішні стимули, спрямовані на досягнення цілей як працівника, так і організації в цілому, що і відображено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1.

Основні підходи до визначення сутності поняття «мотивація»

№	Науковець	Визначення поняття
1.	З. Попович	«процес стимулювання та підтримки працівників для досягнення цілей компанії» [33].
2.	О. В. Крушельницька Д. П. Мельничук	«бажання працівника задовольнити свої потреби через трудову діяльність» [22, с. 292].
3.	А. Маслоу	«функція задоволення ієрархії потреб: фізіологічних, безпеки, приналежності, поваги, самовираження» [34].
5.	А. М. Колот С. О. Цимбалюк	«1) Психологічний стан людини, що відображає її трудову активність. 2) Свідомий вибір поведінки відповідно до мети. 3) Практична діяльність щодо впливу на поведінку працівника в організації» [19, с. 20].
6.	Н. В. Коленда	«внутрішній спонукальний механізм, що формується на основі потреб, здібностей і бажань людини та спрямований на досягнення результатів» [27, с.75].
7.	А. М. Колот	«сукупність зовнішніх і внутрішніх сил, які спонукають до діяльності, спрямованої на досягнення цілей» [16].
8.	М.М. Шкільняк О. Ф. Овсянюк-Бердадіна Ж. Л.Крисько, І.О. Демків	«процес свідомого вибору типу поведінки під впливом зовнішніх стимулів і внутрішніх мотивів» [50].

Вище систематизовано найбільш поширені визначення поняття, що допомагає глибше зрозуміти його зміст і функціональне значення у сучасній системі управління персоналом.

Аналізуючи в табл. 1.1 наукові підходи до трактування поняття «мотивація персоналу» можемо побачити різноманіття його інтерпретацій, що зумовлене міждисциплінарним характером проблематики. Дослідники акцентують увагу на різних аспектах мотивації, зокрема психологічному, поведінковому та управлінському.

Так, З. Попович трактує мотивацію як процес стимулювання та підтримки персоналу з метою досягнення стратегічних цілей компанії, що відображає переважно зовнішній, організаційно-управлінський вимір цього явища. Натомість О. В. Крушельницька та Д. П. Мельничук наголошують на внутрішньому аспекті, визначаючи мотивацію як бажання працівника задовольнити власні потреби через трудову діяльність. Психологічне підґрунтя мотивації особливо яскраво простежується у концепції А. Маслоу, який розглядає її як функцію задоволення ієрархії базових потреб людини.

Тим не менше, відзначимо, що сучасні наукові дослідження все частіше інтерпретують мотивацію персоналу як основу кадрової політики будь-якої компанії чи підприємства, що постає у вигляді системи, яка об'єднує сукупність стимулів, здатних впливати на поведінку як окремого працівника, так і колективу загалом [36]. Крім того, мотивація персоналу розглядається і як окремий напрям в системі управління, який відповідає за формування та глибоке укорінення в корпоративній культурі ефективних мотиваційних механізмів, що забезпечують зацікавленість кожного працівника в досягненні спільних цілей організації [29].

Тим не менше, відзначимо, що з-поміж представлених трактувань найбільш комплексним відображення поняття видається поняття А. М. Колота та С. О. Цимбалюка, які пропонують розглядати мотивацію як складне явище, що поєднує психологічний стан працівника, процес свідомого вибору поведінки

та практичну управлінську діяльність, спрямовану на формування відповідної поведінкової моделі персоналу. Саме таке відображення поняття «мотивація» дозволяє цілісно осмислити природу мотивації у контексті організаційної діяльності, поєднуючи внутрішні спонуки особистості із зовнішніми управлінськими впливами.

Узагальнюючи розглянуті поняття, вважаємо за доцільне запропонувати авторське визначення мотивація персоналу. Так, мотивація персоналу - це динамічний процес формування та активізації внутрішніх і зовнішніх чинників, що спонукають працівника до цілеспрямованої трудової діяльності, забезпечуючи гармонізацію особистих потреб з цілями організації та реалізуючись через усвідомлений вибір професійної поведінки.

Якщо говорити про роль мотивації в діяльності суб'єктів господарювання, то важливо відзначити, що у контексті формування стратегії розвитку організації в умовах динамічного середовища ключову роль відіграє ефективне управління людським капіталом, важливою складовою якого є система мотивації персоналу. Мотивація, як соціально-економічне явище, безпосередньо впливає на якість трудової діяльності, ефективність виробничих процесів та конкурентоспроможність організацій. Розгляд мотивації персоналу через призму сучасних наукових досліджень дає змогу глибше усвідомити її роль у забезпеченні стабільного функціонування та розвитку суб'єктів господарювання.

Сучасні дослідники відзначають, що мотивація працівників є не лише інструментом стимулювання до праці, але й чинником стратегічного значення. Зокрема, Л. Заставнюк акцентує на тому, що вдосконалення мотиваційної системи сприяє підвищенню продуктивності праці, що безпосередньо впливає на економічну результативність підприємства [9]. Подібну думку поділяють й К.Костюк та В.Шарий, які стверджують, що ефективна система мотивації є основою стабільного кадрового потенціалу, що має критичне значення для збереження та розвитку організації [22].

Роль мотивації розкривається також у міжнародних дослідженнях. Так, міжнародні дослідники трактують поняття «мотивація» як: «органічну складову робочої культури, що підтримується ціннісно-орієнтованим управлінням» [58]. Тим не менше, вони акцентують на важливості емоційного залучення працівників, автономії, розвитку та зворотного зв'язку, що сприяє формуванню глибокої прихильності до організації, підвищують ініціативність і креативність персоналу [58].

Вітчизняні науковці, серед яких С.О. Заїка та О.В. Заїка, також наголошують, що мотивація є «визначальним чинником розвитку сучасних підприємств» [8]. Вони підкреслюють, що ефективна система мотивації сприяє не лише підвищенню продуктивності праці, але й формуванню організаційної культури, орієнтованої на досягнення стратегічних цілей.

Тим не менше, відзначимо, що сучасні наукові підходи трактують мотивацію персоналу і як основу кадрової політики підприємства. У науковій літературі вона розглядається як цілісна система, що об'єднує низку стимулів – як матеріального, так і нематеріального характеру – здатних впливати на поведінку всього трудового колективу або окремого працівника. Крім того, мотивація персоналу виступає напрямом управлінської діяльності, відповідальним за укорінення у корпоративній культурі таких цінностей, які створюють постійний внутрішній стимул до праці, залучення і розвитку.

З огляду на вищесказане, вважаємо за необхідне відзначити на рис. 1.1. ключову роль мотивації у діяльності суб'єктів господарювання.



Рис. 1.1. Роль мотивації у діяльності суб'єктів господарювання

Примітка. Побудовано автором самостійно

Таким чином, можемо побачити, що роль мотивації у діяльності суб'єктів господарювання є надзвичайно широкою: вона охоплює як індивідуальні мотиваційні установки працівників, так і інституціоналізовані процеси, що забезпечують їхній розвиток і продуктивність. Саме тому мотивація розглядається не лише як інструмент стимулювання, а як стратегічна категорія менеджменту, що забезпечує довготривале функціонування організації в умовах змінного ринкового середовища.

1.2. Основні теорії мотивації та їх застосування у підприємництві

У контексті сучасного управління підприємницькою діяльністю важливу роль відіграє розуміння мотиваційних механізмів, які спонукають працівників до ефективної праці та досягнення стратегічних цілей організації. Вивчення теорій мотивації дозволяє не лише краще усвідомити природу трудової поведінки, а й обрати найбільш доцільні інструменти стимулювання в конкретних управлінських ситуаціях. Науковий аналіз мотиваційних підходів формує ґрунт

для створення дієвих моделей управління персоналом, що особливо актуально в умовах динамічного розвитку бізнес-середовища.

Згідно з аналізом наукових джерел одним із перших підходів до розуміння мотивації була так звана модель «батога і пряника» [17; 24]. В її основі лежить дуалізм впливу на поведінку працівників – через покарання або заохочення. З одного боку, застосовувався тиск у формі страху, голоду чи навіть фізичних покарань, а з іншого – використовувалися матеріальні або інші види винагород як інструмент стимулювання. Такий підхід передбачав управлінську поведінку, орієнтовану або на примус, або на заохочення.

З часом інтерес до питань трудової мотивації лише посилювався, що було зумовлено як інтенсивним розвитком виробництва, так і зростаючою потребою у підвищенні продуктивності праці. На початкових етапах такі підходи не мали наукового обґрунтування, здебільшого ґрунтувалися на інтуїтивному досвіді керівників та методі «спроб і помилок».

Однак із розвитком науки виникла необхідність систематизації знань про мотивацію. Особливу цінність становить класифікація теорій мотивації, яка дозволяє глибше осмислити як її зміст, так і практичну значущість для управління персоналом. Так, за класифікацією Х. Шольца, усі теорії мотивації можна умовно поділити на три основні групи:

- теорії, що базуються на певному уявленні про працівника, його внутрішні потреби та мотиви;
- змістовні теорії, які фокусуються на структурі потреб і чинниках, що викликають мотивацію до праці;
- процесуальні теорії, що аналізують механізми формування та реалізації мотивованої поведінки [31, с. 108].

З огляду на вище сказане відзначимо, що такий підхід дозволяє комплексно дослідити різні аспекти мотиваційного процесу та адаптувати відповідні стратегії стимулювання до конкретних умов функціонування підприємств.

Серед провідних підходів до розуміння мотивації праці ключову роль відіграє поділ теорій на дві основні категорії: змістовні та процесуальні (див. рис. 1.2). Змістовні теорії (наприклад, модель ієрархії потреб А. Маслоу) акцентують увагу на внутрішніх потребах особистості, які виступають рушійною силою поведінки. Вони пояснюють, що саме мотивує людину до дії та які чинники формують її прагнення. У свою чергу, процесуальні теорії (зокрема, теорія очікувань В. Врума або теорія справедливості Дж. Адамса) зосереджуються на механізмах прийняття рішень та оцінці індивідом можливих результатів своєї діяльності. Їхні теорії досліджують, як особа обирає конкретну модель поведінки, враховуючи очікування щодо винагороди, зусиль і справедливості.

З огляду на рис. 1.2., вважаємо за необхідне проаналізувати та охарактеризувати кожну теорію мотивації. Розпочнемо характеристику змістовних теорій. Так, ми представили чотири основних змістовних теорій мотивацій: теорія потреб, теорія потреб ERG Альдерфера, теорія набутих потреб, двофакторна теорія.

У межах теорій потреб головна увага приділяється виявленню внутрішніх чинників, що спонукають людину до певної поведінки, зокрема різноманітним потребам, які формують мотивацію до дії. Прихильники цього напрямку виходять із того, що саме потреби є ключовими детермінантами поведінки індивіда.

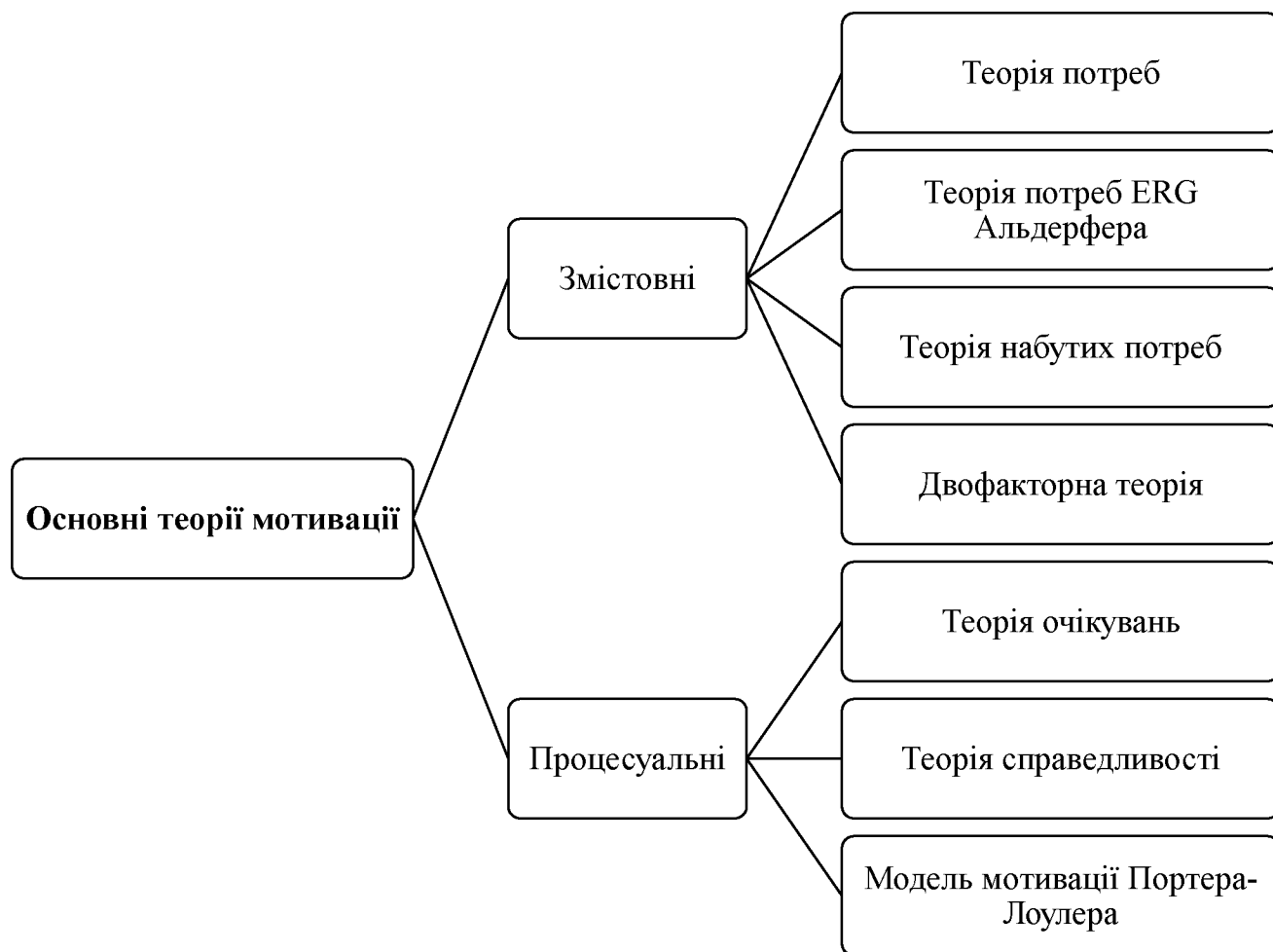


Рис. 1.2. Основні теорії мотивації

Примітка. Побудовано автором на основі джерел [10-12]

Одним із перших, хто запропонував розширену класифікацію потреб, був американський психолог Генрі Маррей. Окрім базових, тобто органічних (первинних) потреб, він виокремив також вторинні, або психогенні, які формуються в процесі соціалізації – через навчання, виховання та взаємодію з оточенням. До таких потреб Маррей зараховував прагнення досягати успіху, проявляти незалежність, домінувати, отримувати визнання та повагу, уникати невдач, шукати допомоги й розуміння, а також задовольняти інтелектуальні запити – зокрема потребу у пізнанні та поясненні навколишнього світу [35].

У межах соціально-психологічного підходу, запропонованого Елтоном Мейо, особливий акцент зроблено на роль нематеріальних факторів у мотивації.

Згідно з цією концепцією, важливими є не лише економічні стимули, а й соціальні аспекти – такі як підтримка з боку колективу, прийняття особистості групою, міжособистісне спілкування та моральне заохочення [35].

Вагомий внесок у розвиток теорій потреб здійснив А. Маслоу, який запропонував модель ієрархії людських потреб. У своїй концепції він виділив кілька рівнів потреб, що послідовно активізуються в міру їх задоволення:

- фізіологічні потреби (харчування, сон, дихання тощо);
- потреба в безпеці (стабільність, захищеність, порядок);
- соціальні потреби (відчуття приналежності, спілкування, підтримка);
- потреба в повазі (визнання, статус, самоповага);
- потреба в самоактуалізації (реалізація потенціалу, самовираження) [10].

Таким чином, теорії потреб створюють теоретичне підґрунтя для розуміння внутрішніх мотивів поведінки особистості в організаційному середовищі та є основою для формування ефективної системи стимулювання працівників.

Однією з провідних змістовних концепцій мотивації є теорія потреб К. Альдерфера, яка отримала широку підтримку в наукових колах та управлінській практиці. Така теорія є дещо схожою до теорії ієрархії потреб А. Маслоу, яка фокусується на вивченні структури потреб людини та їхньому впливі на мотиваційну поведінку, однак суттєво спрощує класифікацію.

К. Альдерфер, розвиваючи ідеї Маслоу, запропонував модель ERG, яка передбачає поділ потреб лише на три категорії:

- потреба в існуванні – охоплює базові матеріальні та фізіологічні потреби, необхідні для життєзабезпечення;
- потреба у взаєминах – відображає прагнення до соціальних контактів, взаємодії з іншими людьми, належності до групи;
- потреба у зростанні – стосується особистісного розвитку, самореалізації та досягнення внутрішнього потенціалу [44].

В тому числі представник даної теорії підкреслював, що ці три групи потреб функціонують не обов'язково у суворій послідовності, як у моделі Маслоу. Тобто, людина може одночасно прагнути задовольнити потреби різних рівнів, а у разі блокування вищих прагнень може повернутися до задоволення потреб нижчого рівня.

Таким чином, розглянута теорія не лише уточнює класифікацію потреб, а й пропонує більш гнучкий підхід до розуміння механізмів мотивації. Вона дозволяє ефективніше будувати систему стимулювання персоналу з урахуванням індивідуальних потреб працівників та реальної ситуації в організації.

Відзначимо також, що однією з найвідоміших змістовних мотиваційних концепцій є теорія набутих потреб, розроблена американським психологом Д. МакКлелландом. Основною метою його досліджень було глибше розуміння мотиваційної природи людини, а також створення інструментарію для оцінки того, як саме особистість приймає рішення у процесі діяльності.

На думку МакКлелланда, кожна людина має певний набір домінантних мотиваційних установок, які не залежать від біологічних характеристик чи соціально-культурного походження, але формуються на основі життєвого досвіду, виховання та середовища, у якому індивід розвивається [12].

В межах запропонованої теорії дослідник виокремив три ключові мотиваційні потреби:

- потреба у досягненнях – прагнення досягати поставлених цілей, долати складнощі та реалізовувати власні можливості;
- потреба у владі - бажання впливати на інших, контролювати ресурси та приймати важливі рішення;
- потреба у приналежності – потреба в налагодженні теплих міжособистісних стосунків, прагнення до соціального прийняття і гармонійної взаємодії з оточенням [12].

На відміну від моделі ієрархії потреб А. Маслоу, МакКлелланд стверджував, що потреби (що передбачені вище) не мають жорсткої

послідовності та можуть задовольнятися незалежно одна від одної. Кожна з них може переважати в мотиваційній структурі особистості в залежності від індивідуальних характеристик.

Тим не менше, теорія МакКлелланда широко застосовується в управлінні персоналом, зокрема в контексті підбору кадрів, формування команд та системи стимулювання, оскільки дозволяє краще зрозуміти, які саме мотиви керують поведінкою працівника в професійному середовищі.

З практичної точки зору, дана теорія широко використовується у підприємстві для:

- формування управлінських команд, де оптимально поєднуються особи з різними типами мотивації;
- розробки ефективних систем стимулювання, які відповідають мотиваційним установкам працівників і партнерів;
- відбору кандидатів на керівні посади, з урахуванням їхнього домінуючого мотиву;
- діагностики корпоративної культури, що дозволяє виявити превалюючі мотиваційні орієнтири в організації.

Таким чином, теорія набутих потреб МакКлелланда не лише поглиблює розуміння людської мотивації, а й має високу прикладну цінність у сфері підприємництва, сприяючи підвищенню ефективності управлінських рішень та розвитку людського потенціалу в бізнесі.

В свою чергу, Ф. Герцберг у своїй концепції мотивації праці запропонував поділити чинники, що впливають на задоволеність співробітників, на дві основні групи - гігієнічні фактори та мотиватори. Його підхід заснований на припущенні, що відсутність певних умов може викликати незадоволення, але їх наявність не гарантує високого рівня мотивації. Натомість справжнє зацікавлення роботою формують зовсім інші чинники – ті, що безпосередньо пов'язані з особистісним і професійним розвитком працівника [42].

В його розумінні гігієнічні чинники – це ті аспекти робочого середовища, які не мотивують безпосередньо, але, якщо вони відсутні або перебувають на низькому рівні, викликають незадоволення. До них належать:

- матеріальне забезпечення (заробітна плата, премії, бонуси),
- умови праці (комфорт, безпека, освітлення, температура),
- політика організації та стиль керівництва,
- міжособистісні стосунки з колегами та керівниками,
- рівень адміністративного контролю [42].

Натомість мотиватори пов'язані з внутрішніми стимулами працівника, які сприяють підвищенню продуктивності та задоволеності від роботи. До них належать:

- досягнення результатів,
- визнання з боку колег і керівництва,
- змістовність та інтерес до виконуваних завдань,
- можливість професійного зростання та кар'єрного просування,
- автономія у прийнятті рішень і відповідальність [1].

Важливо відзначити, що саме Герцберг підкреслював, що для того, щоб співробітники дійсно були зацікавлені в якісному виконанні своїх обов'язків, потрібно не лише усунути джерела незадоволення, а й створити умови, які сприятимуть прояву ініціативи та внутрішньої мотивації. Наприклад, підвищення заробітної плати може зменшити незадоволення, однак для стимулювання до більш ефективної роботи потрібні додаткові нематеріальні стимули, такі як визнання досягнень або надання складніших, але цікавих завдань.

Застосування зазначеної теорії у сфері підприємництва дозволяє ефективніше формувати кадрову політику. Зокрема, вона слугує основою для:

- розробки програм мотивації персоналу,
- підвищення рівня залученості співробітників,

- зменшення плинності кадрів,
- створення здорового мікроклімату в колективі [41].

Таким чином, таким чином, ми вважаємо, що концепція Герцберга є вагомим інструментом для управлінців, що прагнуть побудувати стійку систему мотивації, орієнтовану не лише на зовнішні стимули, а й на внутрішній розвиток працівників.

Наступними проаналізуємо процесуальні теорії мотивації, які розглядають поведінку людини як результат не лише її внутрішніх потреб, а й раціонального аналізу конкретної ситуації. Основна ідея цих теорій полягає в тому, що людина приймає рішення про активність або бездіяльність, спираючись на власне сприйняття обставин, оцінку можливих наслідків своєї поведінки, а також на передбачення щодо ймовірності отримання бажаної винагороди. Таким чином, мотиваційні процеси є результатом свідомих когнітивних оцінок, а не лише емоційних або інстинктивних імпульсів.

З практичного боку, процесуальні теорії дають менеджерам інструменти для ефективного поєднання досягнень працівників із відповідною системою заохочення. Вони дозволяють більш точно передбачити реакцію персоналу на ті чи інші стимули, що сприяє створенню ефективної системи мотивації.

Однією з найбільш відомих у цій групі є теорія очікувань В. Врума, яка ґрунтується на припущенні, що рівень мотивації залежить від того, наскільки особа:

- вірить у власну здатність досягти поставленої мети (очікування);
- вважає, що досягнення бажаного результату призведе до конкретної винагороди (інструментальність);
- надає високої суб'єктивної цінності отриманій винагороді (валентність) [38].

Таким чином, мотивація формується як функція трьох взаємопов'язаних компонентів: очікування $\times$ інструментальність $\times$ валентність. Якщо хоча б один

із цих чинників дорівнює нулю, мотивація до дії значно знижується або зникає повністю [43].

У сфері підприємництва дана теорія знаходить широке застосування. Зокрема, керівники можуть використовувати її при формуванні систем матеріального та нематеріального стимулювання, адаптуючи винагороди до потреб і очікувань працівників. Наприклад, премії, визнання, можливості кар'єрного зростання або додаткові пільги мають бути не лише досяжними, а й особистісно значущими для конкретного співробітника, що дозволяє не лише підвищити продуктивність праці, а й зміцнити лояльність персоналу до організації.

Одна з ключових процесуальних концепцій мотивації – теорія справедливості, запропонована С. Адамсом. Її суть полягає в тому, що працівники оцінюють справедливість отриманої винагороди не ізольовано, а порівнюючи своє становище з іншими співробітниками. Людина прагне до балансу між вкладеними зусиллями (час, кваліфікація, навички, старання) та отриманими результатами (оплата праці, визнання, кар'єрне зростання), співвідносячи цей баланс з аналогічною оцінкою щодо колег.

Згідно з цією теорією, мотиваційний ефект виникає не лише внаслідок розміру винагороди, а й відчуття її обґрунтованості. Працівник може втратити мотивацію, якщо вважає, що отримує менше, ніж інші за аналогічний вклад, або ж навпаки – відчувати дискомфорт через надмірну компенсацію, що також впливає на його поведінку у колективі [28; 51].

В умовах сучасних викликів, зокрема необхідності швидкої відбудови українських підприємств після війни, положення теорії справедливості набувають особливої актуальності. Враховуючи специфіку діяльності підприємств у кризових і посткризових умовах, доцільно комбінувати підходи Адамса з елементами інших мотиваційних концепцій, адаптуючи їх до конкретних виробничих, соціальних та організаційних обставин.

Справедливе ставлення до співробітників, яке базується на прозорості у системі оплати праці, визнанні особистих досягнень, а також чесному розподілі навантаження, створює основу для підвищення продуктивності праці, зміцнення довіри в колективі та формування мотиваційного клімату, сприятливого для ефективної діяльності в умовах підвищеної напруги.

Особливо в умовах післявоєнної відбудови, де працівники можуть працювати під впливом стресу чи психологічного виснаження, важливо враховувати професійний рівень, досвід, освіту та індивідуальні особливості кожного фахівця. Залучення керівника та згуртованого колективу у процес мотивації допоможе максимально розкрити потенціал персоналу, що є критичним фактором для відновлення виробничих потужностей і економічної стабільності загалом.

Однією з найвідоміших сучасних інтегрованих концепцій у сфері управління персоналом є модель мотивації Портера-Лоулера, яка об'єднує підходи, що базуються на теорії очікувань та концепції справедливості. Вони стверджували, що ефективність трудової діяльності залежить від взаємодії трьох ключових чинників: прикладених зусиль, індивідуальних здібностей працівника та його розуміння власної ролі в організаційній структурі [47].

Зусилля, які працівник готовий вкласти в роботу, обумовлюються двома факторами: суб'єктивною цінністю очікуваної винагороди та вірою в те, що докладені зусилля призведуть до отримання бажаного результату. Тобто працівник буде мотивований діяти, лише якщо він вважає, що зусилля справді приведуть до результату, за який він отримає важливу для себе винагороду. У центрі уваги – ступінь довіри до справедливості процесу розподілу винагород.

За цією моделлю, результати діяльності зумовлюють отримання двох типів винагород [47]:

- внутрішні: психологічне задоволення від роботи, почуття власної значущості, відчуття професійної майстерності, гордість за досягнуте;

– зовнішні: матеріальне заохочення (заробітна плата, премії), кар’єрне зростання, схвалення з боку керівництва.

Модель Портера-Лоулера має велике практичне значення для управління мотивацією персоналу у підприємстві, оскільки вона пропонує комплексне бачення – від етапу формування очікувань до оцінки результативності праці. Її можна ефективно застосовувати для створення індивідуалізованих систем стимулювання, в яких враховується не лише формальна оцінка результатів, а й психологічні аспекти мотивації працівників. Такі фактори дозволяють більш гнучко реагувати на потреби персоналу, підвищуючи рівень їхньої залученості та продуктивності.

Таким чином, згідно вищесказаного відзначимо, що сновні теорії мотивації поділяються на змістовні, що пояснюють внутрішні потреби людини, і процесуальні, які досліджують, як працівник оцінює зв’язок між зусиллями, результатами і винагородою. У підприємстві ці теорії допомагають створювати ефективні системи стимулювання, що враховують як матеріальні, так і нематеріальні фактори, підвищують мотивацію, продуктивність та лояльність персоналу. Їх застосування сприяє розвитку підприємств і покращенню робочого клімату.

1.3. Поняття стимулювання персоналу: форми, види та їх значення в торгівлі

Ефективне управління людськими ресурсами є одним з найважливіших чинників успіху торговельних підприємств у сучасних конкурентних умовах. Особливо актуальним стає питання створення дієвої системи стимулювання персоналу, яка б забезпечувала не лише досягнення поставлених бізнес-цілей, а й задоволення потреб працівників. Розуміння сутності стимулювання, його різноманітних форм і видів дозволяє керівництву формувати комплексний підхід

до управління мотивацією співробітників, що в кінцевому результаті впливає на продуктивність та якість обслуговування клієнтів.

Кожен працівник торговельного підприємства має індивідуальні потреби, цілі та внутрішні чинники, які визначають його ставлення до виконання службових обов'язків. Успішне керування командою неможливе без урахування психологічних аспектів мотивації та застосування адекватних стимулюючих заходів. Результативне стимулювання полягає у формуванні таких організаційних умов, за яких підвищення ефективності роботи досягається з оптимальними трудовими затратами. Аналізуючи рушійні сили трудової активності працівників, необхідно розкрити їх природу, взаємозв'язки та характерні особливості [32].

Дослідники трактують стимулювання як цілеспрямований вплив на зовнішнє середовище працівника через систему заохочень та винагород, які мотивують до бажаної професійної поведінки [20]. Він передбачає не пряме втручання в особистісну сферу, а створення привабливих умов, що спонукають до активної трудової діяльності.

На підставі аналізу наукових публікацій, методичних рекомендацій, навчальних матеріалів та періодичних видань ми проаналізували підходи до визначення сутності поняття «стимулювання персоналу» в табл. 1.2.

Аналіз понять стимулювання персоналу в табл. 1.2, дає змогу простежити різноманітність підходів до тлумачення цього складного управлінського явища. У науковій літературі стимулювання розглядається переважно як інструмент зовнішнього впливу на поведінку працівника з метою підвищення його трудової активності, досягнення організаційних цілей або узгодження інтересів працівника та роботодавця.

Таблиця 1.2

Поняття стимулювання персоналу

№	Науковець	Поняття
1.	Колот А.М.	«вплив безпосередньо не на особистість, а на зовнішні обставини за допомогою благ-стимулів, які в свою чергу спонукають робітника до поведінки» [18].
2.	В.П. Сладкевич	«процес використання конкретних стимулів, що впливають на трудову поведінку працівника для задоволення інтересів працівника і керівництва» [40].
3.	В.М. Петюх	«процес зовнішнього впливу на людину для спонукання її до конкретних дій або процес, спрямований на усвідомлення спонукання в людини певних мотивів і цілеспрямованих дій» [26, с. 293].
4.	Козак К.Б., Корсікова Н.М., Петренко Ю.О.	«вплив на трудове поведіння працівника через створення особистісно значимих умов (трудової ситуації), що спонукають його діяти певним чином» [14, с. 97].
5.	Костін Д.Ю.	«сукупність трьох основних складових: 1) поділ благ між об'єктами управління залежно від досягнутих результатів; 2) регулювання поведінки працівників задля одержання заздалегідь намічених результатів; 3) забезпечення сприятливих умов, за яких якісна трудова діяльність стає необхідною для задоволення потреб» [21].
6.	М.П. Клименко, О.О. Філатова	«вплив на робітника за допомогою його потреб, інтересів, бажань, цілей, що реалізується через створення умов трудової ситуації, які спонукають людину діяти певним чином» [13, с. 82].
7.	Великий тлумачний словник сучасної української мови	«заохочення, нагорода за хорошу роботу» [2].

Одні автори, як-от А.М. Колот, акцентують увагу на впливі через зовнішні обставини та блага, що спонукають працівника до бажаної поведінки. У цьому контексті стимулювання виступає переважно як засіб управлінського впливу, зорієнтований на результати. Водночас інші дослідники, зокрема В.П. Сладкевич, В.М. Петюх, Козак К.Б., М.П. Клименко та О.О. Філатова, розширюють рамки поняття, включаючи в нього не лише зовнішні стимули, а й внутрішні чинники, такі як потреби, інтереси, особистісна значущість умов праці. Такий підхід дозволяє краще зрозуміти механізми формування трудової

поведінки та підвищує ефективність стимулювання за рахунок індивідуалізації впливу.

Особливу увагу заслуговує визначення, запропоноване Д.Ю. Костіним. Воно є системним і комплексним, оскільки охоплює не лише механізм стимулювання, а й його ключові складові: розподіл благ відповідно до результатів, регулювання поведінки працівників задля досягнення поставлених цілей, а також створення таких умов праці, за яких висока продуктивність є необхідною умовою для задоволення особистих потреб. Завдяки структурованості та логічній завершеності, це визначення вважається найбільш вдалим, оскільки дозволяє практично реалізовувати завдання стимулювання в управлінській діяльності.

Узагальнюючи розглянуті підходи, можна запропонувати власне наукове визначення поняття «стимулювання персоналу» як цілеспрямованого і системного процесу впливу на працівників шляхом поєднання зовнішніх і внутрішніх чинників, зокрема матеріальних і нематеріальних стимулів, який забезпечує активізацію трудової поведінки, узгодження інтересів працівника й організації та досягнення стратегічних цілей підприємства. На наш погляд наше визначення підкреслює не лише роль стимулів як інструментів впливу, а й важливість створення відповідного середовища, у якому працівник відчуває себе вмотивованим діяти результативно.

Розкривши сутність стимулювання персоналу, доцільним є подальший перехід до ґрунтовного аналізу його форм і видів. Стимулювання, як складова системи управління персоналом, передбачає використання різноманітних інструментів впливу, які умовно поділяються на окремі форми та види залежно від характеру, мети та механізмів реалізації. Тому основні форми та види стимулювання персоналу відображено на рис. 1.3.



Рис. 1.3. Основні форми та види стимулювання персоналу

Джерело: побудовано автором на основі [48]

Як видно з рис. 1.3, стимулювання персоналу, які застосовуються в системі управління персоналом, поділяються на дві основні групи – матеріальні та нематеріальні. Кожна з них включає низку форм і видів, що охоплюють різні аспекти мотивації працівників.

Матеріальне стимулювання поділяється на грошове та негрошове. До грошових стимулів належать такі елементи, як заробітна плата, доплати та надбавки, компенсації, пільгові кредити. Вони мають прямий вплив на добробут працівника, забезпечуючи базовий рівень матеріального заохочення. Негрошове стимулювання також є важливим елементом, оскільки охоплює соціальні блага (медичне обслуговування, страхування, оплату харчування та транспорту), а також функціональні стимули, як-от покращення організації праці та умов праці.

На нашу думку, це створює комфортне робоче середовище, що позитивно впливає на продуктивність.

Нематеріальне стимулювання, у свою чергу, ґрунтується на задоволенні вищих потреб працівників – у визнанні, самореалізації та розвитку. Його складовими є соціально-психологічне, творче стимулювання та стимулювання за рахунок вільного часу. Соціально-психологічні методи передбачають визнання, схвалення, можливість кар'єрного зростання. Творчі стимули пов'язані з реалізацією творчого потенціалу, що особливо важливо в умовах інноваційного середовища. Гнучкий графік та забезпечення достатньої кількості вільного часу дозволяють працівнику ефективно поєднувати професійне й особисте життя, що є важливим чинником утримання персоналу.

Таким чином, ефективна система стимулювання повинна бути комплексною, поєднувати як матеріальні, так і нематеріальні інструменти впливу, зважаючи на індивідуальні потреби працівників і стратегічні цілі організації. Такий підхід дозволяє не лише підвищити продуктивність праці, а й забезпечити довготривалу лояльність персоналу до організації.

У той же час слід враховувати, що реалізація стимулювальних заходів передбачає відповідні витрати з боку підприємства. Тому доцільним є дотримання принципу економічної доцільності, який передбачає необхідність ретельного планування витрат на стимулювання з урахуванням очікуваного результату [5, с. 94]. Інакше кажучи, загальні витрати на реалізацію системи стимулювання не повинні перевищувати економічний ефект, що очікується в результаті її впровадження.

Оскільки потреби працівників постійно змінюються – задоволення одних спричиняє виникнення нових – система стимулювання має бути динамічною та адаптивною. Її гнучкість повинна проявлятися у здатності оперативно реагувати на зміну як зовнішніх умов функціонування підприємства, так і внутрішніх мотивацій працівників. При цьому особливу увагу слід приділяти своєчасному застосуванню заохочень за досягнуті результати, адже саме швидка реакція

підвищує ефективність стимулу [39, с. 220]. Щодо коригувальних або дисциплінарних заходів, то їх ефективність залежить від здатності системи реагувати адекватно та вчасно, із поступовим вдосконаленням підходів у разі зниження впливу на поведінку персоналу.

Крім того, важливим є дотримання принципу системності. Стимулювання праці не є ізольованим заходом, а частиною інтегрованої системи управління персоналом, що має функціонувати безперервно. Успішна реалізація механізму стимулювання вимагає постійного моніторингу рівня мотивації, продуктивності праці, а також періодичного аналізу ефективності існуючих інструментів з метою подальшого їх удосконалення.

Особливої ваги питання стимулювання набуває у сфері торгівлі, де персонал безпосередньо взаємодіє з клієнтами, формує імідж підприємства та впливає на рівень продажів. У таких умовах ефективна система мотивації сприяє не лише підвищенню якості обслуговування, а й зміцненню конкурентних позицій торговельного підприємства на ринку. Збалансоване поєднання матеріальних та нематеріальних стимулів дозволяє забезпечити високу залученість працівників, знизити плинність кадрів та досягти стабільного зростання результативності праці, що є ключовим чинником економічного успіху в конкурентному середовищі.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ТОВ «ДОЛИНСЬКА ПРОФДЕЗІНФЕКЦІЯ»

2.1. Організаційно-економічна характеристика суб'єкта господарювання

ТОВ «Долинська профдезінфекція» офіційно зареєстроване 18 листопада 2016 року Долинською районною державною адміністрацією. Його повна повна назва: Товариство з обмеженою відповідальністю «Долинська профдезінфекція», організаційно-правова форма – ТОВ.

Основні реєстраційні дані підприємства такі:

- Код: 40968846;
- Реєстраційний номер: 11081020000001431;
- Адреса: Україна, 77500, Івано-Франківська обл., Долинський р-н, місто Долина, вул. Степана Бандери, будинок 5, квартира 52.

Підприємство функціонує зі статусом «зареєстровано». Основним органом управління є Збори учасників товариства, а безпосереднє керівництво здійснює директор – О. М. Гуцуляк, засновником підприємства є С. М. Гуцуляк, яка також є кінцевим бенефіціарним власником.

Статутний капітал підприємства становить 500 гривень, що забезпечується повністю засновником.

Відповідно даному Статуту ТОВ «Долинська профдезінфекція» створено з метою досягнення економічних і соціальних результатів та отримання прибутку. Основним предметом діяльності підприємства є надання послуг із дезінфекції, дезінсекції та дератизації в організаціях, установах, підприємствах усіх форм власності та приватному секторі. Такі послуги спрямовані на попередження та зменшення чисельності збудників і переносників інфекційних захворювань, а

також на мінімізацію економічних збитків, які можуть спричинити побутові комахи та гризуни на об'єктах господарювання. Основні напрями діяльності товариства передбачено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Основні напрями діяльності ТОВ «Долинська профдезінфекція»

№	Основні напрями	Характеристика
1.	Дезінфекційні, дезінсекційні та дератизаційні роботи	Проведення робіт та надання послуг з дезінфекції, дезінсекції та дератизації в організаціях, установах, підприємствах усіх форм власності та в приватному секторі за договорами й заявками. Мета – попередження і зменшення чисельності джерел та переносників інфекційних хвороб, а також зменшення економічних збитків від комах і гризунів.
2.	Прибирання та очищення об'єктів	Загальне прибирання внутрішніх приміщень усіх типів будівель, зовнішнє чищення, спеціальне очищення будівель і споруд, очищення промислового устаткування.
3.	Торгівля хімічними засобами	Оптова та роздрібна торгівля родентицидами, дезінсектантами, дезінфікантами, дезінфекційними засобами, пестицидами, агрохімікатами.
4.	Захист об'єктів від шкідників	Комплексні заходи з біологічного, хімічного або фізичного захисту об'єктів від шкідників.
5.	Виробництво та реалізація отруйних принад	Виготовлення дератизаційних, дезінсекційних та дезінфекційних засобів (принад, розчинів) і їх реалізація населенню за відповідну плату.
6.	Торгівля споживчими товарами	Оптова та роздрібна торгівля продуктами харчування, предметами гігієни й санітарії, косметично-парфумерними виробами, товарами побутової хімії тощо.
7.	Торгівля та посередницька діяльність	Здійснення роздрібної, оптової, комісійної, консигнаційної торгівлі; посередницькі послуги між підприємствами, установами та громадянами.
8.	Рекламна діяльність	Виготовлення рекламної продукції, проведення рекламних кампаній, розробка товарних знаків, фірмового стилю, розміщення реклами в ЗМІ, на сайтах і власних носіях.
9.	Проведення профілактичних заходів	Підготовка та організація профілактичних заходів, конференцій, семінарів, виставок, ярмарок, аукціонів тощо для підприємств і громадян.
10.	Агентська, клірингова діяльність, лізинг і факторинг	Проведення фінансово-посередницької діяльності, включно з лізингом, факторингом, агентськими та кліринговими операціями.

Примітка. Побудовано автором на основі статуту досліджуваної організації (Додаток

А)

Тим не менше, відзначимо, що товариство також виконує додаткові функції у сфері охорони здоров'я відповідно до кодів видів економічної діяльності (КВЕД), серед яких основним є 81.29 – Інші види діяльності із прибирання, а додатковим – 86.90 – Інша діяльність у сфері охорони здоров'я [45].

Державне регулювання діяльності ТОВ «Долинська профдезінфекція» здійснюється за такими основними напрямками:

- реєстрація суб'єкта господарювання, де підприємство було офіційно зареєстроване в Долинській районній державній адміністрації відповідно до вимог законодавства;
- ліцензування та дозвільна документація, для проведення дезінфекційних, дезінсекційних і дератизаційних заходів підприємству необхідно отримати ліцензію на здійснення відповідної діяльності у сфері санітарного та епідеміологічного контролю;
- контроль якості послуг - державні органи, зокрема Держпродспоживслужба, здійснюють контроль за відповідністю послуг підприємства санітарним та гігієнічним стандартам;
- оподаткування, де підприємство здійснює сплату податків та зборів відповідно до норм Податкового кодексу України, зокрема податку на прибуток та єдиного соціального внеску;
- ТОВ «Долинська профдезінфекція» зобов'язане подавати фінансову та статистичну звітність до відповідних державних органів [45].

Для здійснення своєї діяльності підприємство має:

- ліцензії на проведення дезінфекційних, дезінсекційних і дератизаційних робіт;
- санітарно-епідеміологічний висновок, що підтверджує відповідність приміщень і обладнання вимогам санітарного законодавства;

– договори на утилізацію відходів, що утворюються внаслідок виконання спеціальних робіт.

Таким чином, дотримання нормативно-правових вимог і наявність дозвільних документів є обов’язковими умовами успішного функціонування ТОВ «Долинська профдезінфекція». В першу чергу, це дозволяє підприємству не лише відповідати законодавчим стандартам, але й гарантувати високу якість надання послуг клієнтам.

Організаційна структура управління ТОВ «Долинська профдезінфекція» визначає склад, взаємодію та підпорядкованість її елементів, що забезпечують досягнення стратегічних цілей підприємства. Вона складається з таких основних органів управління:

- збори учасників товариства - вищий орган управління, який приймає ключові рішення щодо діяльності підприємства, затверджує стратегічні плани та контролює їх виконання;
- директор - виконавчий орган, який здійснює поточне керівництво діяльністю підприємства, забезпечує реалізацію рішень зборів учасників та відповідає за оперативне управління ресурсами.

Згідно з установчими документами, директором підприємства є О.М. Гуцуляк, а засновником – С.М. Гуцуляк. Нижче на рис. 1 представлено організаційну структуру управління ТОВ «Долинська профдезінфекція».

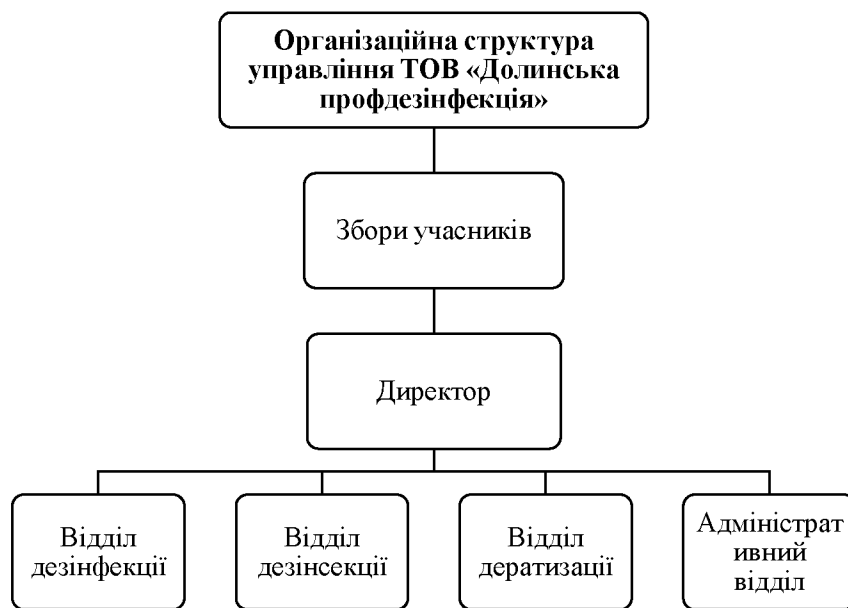


Рис. 2.1. Організаційна структура управління ТОВ «Долинська профдезінфекція»

Примітка. Побудовано на основі даних товариства

Ознайомившись з організаційною структурою, слід відзначити, що кожен відділ має свої обов'язки. Наприклад, відділ дезінфекції відповідає за проведення заходів із знищення або пригнічення розвитку патогенних мікроорганізмів у приміщеннях та на об'єктах; відділ дезінсекції займається контролем та знищенням шкідливих комах, які можуть бути переносниками інфекційних захворювань; відділ дератизації спеціалізується на заходах із контролю та знищення гризунів, що становлять загрозу для здоров'я людей та можуть спричиняти економічні збитки; адміністративний відділ забезпечує підтримку основної діяльності підприємства, включаючи кадрове діловодство, бухгалтерський облік, юридичний супровід та інші адміністративні функції.

Взаємодія між підрозділами здійснюється через директора, який координує їх діяльність, забезпечує ефективну комунікацію та прийняття рішень. Основними формами комунікації є регулярні наради, звітність та використання внутрішніх інформаційних систем.

Також, вважаємо додатково відзначити про фінансові результати товариства. Нам вдалося провести аналіз балансу та звіту про фінансові результати станом на 2023 -2024 роки на рис. 2.1. та табл. 2.2 (див. Додаток Б).

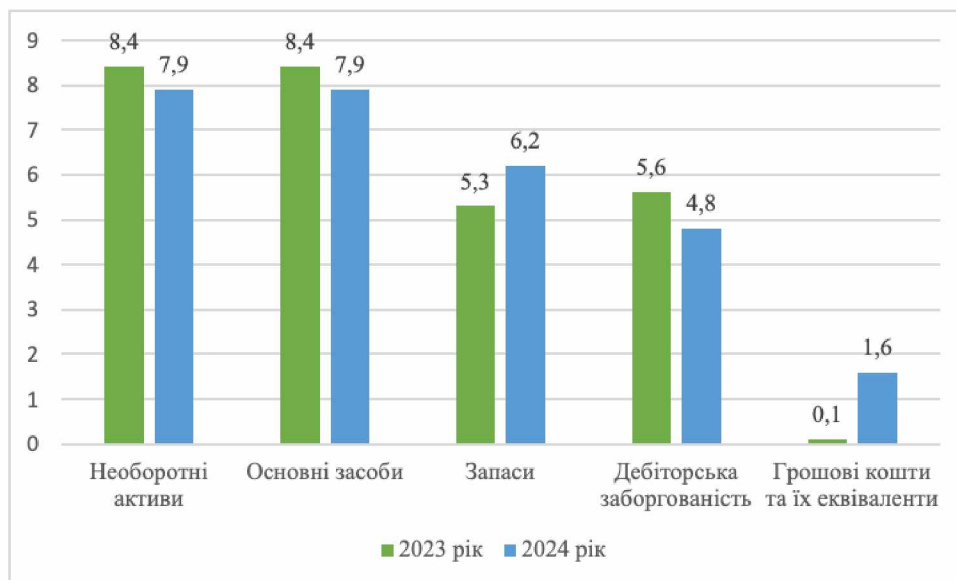


Рис. 2.2 Баланс ТОВ «Долинська профдезінфекція» станом на 2023-2024 роки

Примітка. Побудовано автором на основі додатку Б

З огляду на рис. 2.1, можемо побачити, що ТОВ «Долинська профдезінфекція» за 2023-2024 роки свідчить про подальше зниження загального обсягу активів підприємства: з 22,5 тис. грн на кінець 2023 року до 20,5 тис. грн на кінець 2024 року. Ми вважаємо, що такі показники вказують на скорочення обсягів діяльності або на оптимізацію структури активів.

Необоротні активи продовжили зменшуватись, з 8,4 тис. грн до 7,9 тис. грн, що свідчить про амортизацію або вибуття основних засобів без належного оновлення. При цьому нематеріальні активи як у 2023, так і в 2024 році були відсутні.

У структурі оборотних активів спостерігаються різноспрямовані зміни. Запаси зросли з 5,3 тис. грн до 6,2 тис. грн, що може свідчити про підготовку до майбутньої господарської активності або закупівлю сировини та матеріалів. Водночас дебіторська заборгованість скоротилася з 5,6 тис. грн до 4,8 тис. грн,

що позитивно впливає на ліквідність підприємства й може свідчити про покращення розрахункової дисципліни з боку контрагентів.

Грошові кошти збільшились з 0,1 тис. грн до 1,6 тис. грн, що свідчить про часткове відновлення платоспроможності підприємства на фоні попереднього різкого зниження.

У цілому, попри загальне скорочення активів, структура балансу демонструє ознаки певної стабільності як то: зменшення дебіторської заборгованості та зростання обігових коштів є позитивними змінами з точки зору фінансової стійкості підприємства. Водночас зниження вартості основних засобів без їхнього оновлення може свідчити про необхідність інвестицій для забезпечення подальшого розвитку.

З огляду на табл. 2.2 бачимо поступове зниження обсягів діяльності суб'єкта господарювання та зменшення його прибутковості.

Таблиця 2.2.

**Звіт про фінансові результати ТОВ «Долинська профдезінфекція» за
2022-2024 р.р. (тис. грн)**

№	Стаття	2022 рік	2023 рік	2024 рік
1.	Чистий дохід від реалізації продукції	402,7	367,3	284,5
2.	Інші операційні доходи	—	—	—
3.	Разом доходів	402,7	367,3	284,5
4.	Собівартість реалізованої продукції	308,4	334,0	263,1
5.	Інші витрати	19,2	19,3	15,8
6.	Разом витрат	327,6	353,3	278,9
7.	Фінансовий результат до оподаткування	75,1	14	5,6
8.	Чистий прибуток (збиток)	75,1	14	5,6

Примітка. Побудовано на основі Додатку Б

Так, чистий дохід від реалізації продукції за три роки зменшився з 402,7 тис. грн у 2022 році до 284,5 тис. грн у 2024 році, що може бути наслідком зниження попиту, скорочення обсягів виробництва або цінової політики. Собівартість реалізованої продукції у 2023 році зросла до 334,0 тис. грн, що перевищило рівень 2022 року (308,4 тис. грн), проте в 2024 році вона

скоротилася до 263,1 тис. грн, що, ймовірно, пов'язано зі зменшенням обсягів виробництва або з оптимізацією витрат. Інші витрати залишались відносно стабільними, з незначним зменшенням у 2024 році до 15,8 тис. грн, що може свідчити про контроль за непрямими витратами.

Фінансовий результат до оподаткування стрімко знижувався: з 75,1 тис. грн у 2022 році до 14,0 тис. грн у 2023 році і до 5,6 тис. грн у 2024 році. Відповідно, прибуток підприємства зменшився майже в 13 разів за три роки. На нашу думку, це вказує на зменшення ефективності діяльності та, ймовірно, на потребу в коригуванні стратегії ведення бізнесу.

Загалом, фінансовий звіт свідчить про певне зниження прибутковості, хоча в 2024 році суб'єкту господарювання вдалося скоротити витрати й залишитися прибутковим.

2.2. Оцінка ефективності існуючої системи мотивації та стимулювання досліджуваного суб'єкта господарювання

Система мотивації на ТОВ «Долинська профдезінфекція» функціонує як цілісний механізм впливу на персонал з метою забезпечення високого рівня трудової активності, підвищення продуктивності праці та досягнення стратегічних цілей підприємства. Основу системи складає поєднання матеріальних та нематеріальних стимулів, що відповідають специфіці діяльності підприємства, умовам внутрішнього середовища та особливостям трудового колективу.

Принципами, на яких побудована система мотивації, є індивідуальний підхід до працівника, прозорість та об'єктивність оцінювання результатів праці, стимулювання ініціативності та відповідальності, а також поєднання короткострокових і довгострокових форм заохочення. Важливою складовою є підтримка корпоративної культури та формування позитивного мікроклімату в колективі.

Управління системою мотивації здійснюється спільно адміністрацією підприємства та відділом кадрів. Вони відповідають за розробку механізмів стимулювання, контроль за їх реалізацією та адаптацію до змін внутрішнього і зовнішнього середовища. Керівники структурних підрозділів також відіграють важливу роль у реалізації мотиваційної політики, зокрема шляхом безпосереднього взаємодії з персоналом, оцінювання результатів їх діяльності та подання кандидатур до заохочення.

На підприємстві впроваджено формалізовані документи, які регулюють процеси мотивації. Зокрема, діють внутрішні положення про преміювання, положення про надання матеріальної допомоги, а також система внутрішніх наказів і розпоряджень, які регламентують умови та порядок застосування різних форм стимулювання. Крім того, окремі аспекти мотивації знайшли відображення у положеннях колективного договору, що свідчить про наявність договірних основ у відносинах між працівниками та роботодавцем.

Система стимулювання персоналу на ТОВ «Долинська профдезінфекція» є багатокомпонентною та зорієнтованою як на задоволення базових матеріальних потреб працівників, так і на забезпечення соціально-психологічної підтримки та умов для професійного розвитку. Застосовується комплексний підхід до мотивації, який передбачає використання грошових і негрошових, матеріальних і нематеріальних стимулів, що дозволяє створити сприятливе трудове середовище та підвищити рівень залученості персоналу до досягнення цілей підприємства.

Якщо говорити про матеріальне стимулювання, то його основним елементом є заробітна плата, яка формується відповідно до кваліфікаційного рівня, обсягу виконаних робіт та ступеня відповідальності працівника. На підприємстві застосовується система посадових окладів із можливістю коригування залежно від виробничих показників.

Додатково використовуються доплати та надбавки, зокрема:

- за виконання роботи в шкідливих умовах;
- за понаднормову роботу;

- за виконання функцій, не передбачених основною посадою;
- за високі виробничі показники та індивідуальні досягнення.

Компенсаційні виплати також є складовою системи матеріального стимулювання і застосовуються у випадках службових відряджень, роботи у вихідні дні або святкові дні, а також для покриття витрат, пов'язаних із використанням особистого транспорту в службових цілях.

В ТОВ «Долинська профдезінфекція» присутнє також негрошове стимулювання, яке охоплює широкий спектр засобів впливу, спрямованих на задоволення нефінансових потреб працівників.

По-перше - соціальні стимули. Так, у структурі негрошового стимулювання значне місце займають соціальні пільги, зокрема:

- часткова оплата харчування працівників;
- надання транспортних компенсацій або організація підвозу на роботу;
- медичне обслуговування, включаючи можливість проходження профілактичних оглядів та отримання базової медичної допомоги на умовах, встановлених підприємством.

В тому числі, у структуру нематеріального стимулювання в товаристві входить функціональне стимулювання. Товариство активно впроваджує заходи щодо покращення організації праці, що включають оптимізацію робочих процесів, автоматизацію рутинних завдань, чітке розмежування посадових обов'язків. Саме вони вважають, що це сприяє зменшенню навантаження на персонал і підвищенню ефективності праці.

Також здійснюються заходи з покращення умов праці, зокрема модернізація обладнання, забезпечення засобами індивідуального захисту, покращення санітарно-побутових умов, що позитивно впливає на рівень задоволеності працівників.

Підприємство підтримує можливість професійного розвитку, організовуючи внутрішнє навчання, стажування. Також забезпечується кар'єрне зростання на основі заслуг, кваліфікації та ініціативності працівників.

У системі мотивації також враховується важливість балансу між роботою та особистим життям. З цією метою за можливості впроваджується гнучкий графік роботи, особливо для адміністративного персоналу, що дозволяє адаптувати режим праці до індивідуальних потреб працівників. Забезпечується достатня кількість вільного часу, включно з додатковими днями відпочинку за понаднормову або інтенсивну працю.

Таким чином, на ТОВ «Долинська профдезінфекція» реалізується комплексна система стимулювання, що охоплює як матеріальні, так і нематеріальні аспекти. Такий підхід дозволяє не лише забезпечити працівників необхідними ресурсами, а й підтримати їх мотивацію на високому рівні, підвищуючи загальну ефективність діяльності підприємства.

Для забезпечення стабільного функціонування підприємства та досягнення стратегічних цілей особливої ваги набуває оцінка ефективності діючої системи мотивації персоналу. Ефективна мотиваційна система повинна не лише відповідати потребам працівників, але й сприяти підвищенню продуктивності праці, зниженню плинності кадрів, формуванню позитивного ставлення до праці та підвищенню рівня залученості працівників. Аналіз ефективності системи мотивації в ТОВ «Долинська профдезінфекція» здійснювався за низкою ключових критеріїв.

З метою оцінки суб'єктивного ставлення персоналу до існуючої системи мотивації було проведено внутрішнє опитування працівників (див. табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Результати внутрішнього опитування персоналу щодо ефективності системи мотивації

№	Показник	Частка респондентів (%)
1.	Вважають систему мотивації загалом ефективною	72%
2.	Задоволені рівнем матеріального стимулювання	64%
3.	Вважають нематеріальні стимули достатніми та дієвими	45%

Примітка. Побудовано автором на основі проведеного внутрішнього опитування в ТОВ «Долинська профдезінфекція»

З огляду на табл. 2.3, бачимо, що переважна більшість респондентів (72%) загалом позитивно оцінюють ефективність системи мотивації. При цьому 64% працівників задоволені рівнем матеріального стимулювання, що свідчить про достатній рівень фінансової винагороди.

Однак, менш оптимістично працівники оцінюють нематеріальні аспекти мотивації: лише 45% опитаних вважають їх достатніми та дієвими. На наше думку вказані показники свідчать про необхідність перегляду або посилення елементів нематеріального стимулювання, таких як визнання досягнень, створення можливостей для професійного розвитку, а також залучення персоналу до процесу прийняття управлінських рішень.

Таким чином, подальше вдосконалення системи мотивації має зосереджуватися не лише на матеріальних аспектах, а й на посиленні нематеріальних стимулів, що сприятиме підвищенню загального рівня задоволеності працівників.

В тому числі, відзначимо, що окремо зазначалося, що працівники позитивно оцінюють можливість отримання пільгових позик, участь у внутрішніх заходах та гнучкий графік, проте вказували на недостатню прозорість при розподілі премій.

В тому числі вдалося проаналізувати плинність кадрів. Аналіз динаміки кадрового складу за останні три роки свідчить про відносно стабільний рівень плинності кадрів. У середньому щорічно підприємство залишає не більше 10-15% працівників, що в межах галузових стандартів. Основними причинами звільнень, за даними кадрової служби, є:

- досягнення пенсійного віку;
- переїзд в інше місто;
- незадоволення умовами оплати праці (у поодиноких випадках).

На нашу думку, вищевідзначені показники свідчать про відносно високу лояльність персоналу та загальну стабільність у колективі, що є індикатором адекватної системи мотивації.

Якщо говорити про продуктивність праці, то ми дослідили, що у період 2022-2024 років на підприємстві спостерігалось поступове зростання показників продуктивності праці. Зокрема:

- обсяг виконаних робіт на одного працівника зріс у середньому на 7% щорічно;
- зменшилася кількість виробничих простоїв та внутрішніх конфліктів;
- підвищився рівень дотримання санітарно-епідеміологічних норм, що безпосередньо пов'язано з ефективною організацією праці та системою заохочення відповідальних працівників.

Проаналізована продуктивність праці є свідченням того, що мотиваційна політика підприємства забезпечує зростання продуктивності.

В тому числі, аналіз фінансово-виробничих результатів показує, що товариство послідовно виконує основні планові показники. У 2023 році рівень виконання виробничого плану склав 97%, а в першому півріччі 2024 року – вже 101%, що може свідчити про зростання ефективності трудових зусиль персоналу.

Слід зазначити, що у періоди максимальної завантаженості застосовувалися додаткові стимули: підвищені премії, бонуси за понаднормову роботу, моральне заохочення, що дозволило досягти більшої віддачі з боку працівників та уникнути перевантажень.

2.3. Виявлення основних проблем у системі мотивації та їх вплив на ефективність підприємницької діяльності

Аналіз діючої системи мотивації персоналу ТОВ «Долинська профдезінфекція» свідчить про наявність низки структурних недоліків, які стримують розвиток трудового потенціалу працівників і негативно впливають на загальну ефективність підприємницької діяльності.

Однією з найбільш актуальних проблем у системі мотивації персоналу ТОВ «Долинська профдезінфекція» є відсутність можливостей для професійного розвитку працівників, зокрема – участі у спеціалізованих конференціях, тренінгах, семінарах, курсах підвищення кваліфікації та інших формах безперервного навчання. У сучасних умовах динамічного оновлення знань, цифровізації та постійних змін у законодавстві, санітарних нормах і технологічних стандартах, доступ до професійного розвитку є не лише інструментом мотивації, а й необхідною умовою підтримки належного рівня фахової компетентності персоналу.

На нашу думку, відсутність вищезазначеної складової в мотиваційній політиці досліджуваного товариства свідчить про недостатню стратегічну орієнтованість керівництва на формування кваліфікованого, адаптивного та конкурентоспроможного кадрового ресурсу. Працівники не мають змоги оновлювати знання, отримувати доступ до галузевих інновацій, переймати найкращі практики ззовні, що суттєво обмежує їхню професійну мобільність і знижує здатність ефективно реагувати на зміни в зовнішньому середовищі.

Крім того, відсутність системної програми підвищення кваліфікації створює відчуття відсутності професійної кар'єрного зростання, а саме коли працівник не бачить перспектив зростання, не отримує викликів для розвитку, тоді його внутрішня мотивація до праці поступово знижується. Такий стан може призвести до емоційного вигорання, зниження ініціативності та поступового зменшення рівня залученості у виробничі процеси. Тому в даному випадку, працівники можуть сприймати свою роботу як рутинну, однотипну діяльність без потенціалу для реалізації, що породжує прихований опір до нововведень і зменшує ефективність управлінських рішень. Саме тому в даному випадку доцільно погодитися з думкою української дослідниці О. С. Шевченко, яка зазначає, що «відсутність умов для підвищення професійної кваліфікації працівників знижує їх мотиваційну активність, негативно впливає на рівень

залученості до виробничих процесів і гальмує інноваційний розвиток організації» [49].

Таким чином, відсутність системної програми підвищення кваліфікації позбавляє працівників можливості професійного зростання, що створює психологічний бар'єр для самореалізації та зменшує внутрішню мотивацію. У результаті працівники втрачають інтерес до роботи, не бачать перспективи розвитку в межах підприємства, що, у свою чергу, призводить до прихованого опору інноваціям і знижує продуктивність праці.

Також варто зазначити, що участь у професійних заходах має не лише навчальний, а й мотиваційний і репутаційний ефекти: вона підвищує рівень самооцінки працівників, формує відчуття причетності до професійної спільноти, стимулює прагнення до розвитку та зміцнює лояльність до організації, яка інвестує в їхній ріст. В свою чергу, наявність таких ефектів сприяє підвищенню ефективності командної роботи, якості обслуговування клієнтів, професійної відповідальності та інноваційності всередині підприємства.

Таким чином, відсутність у системі мотивації компонентів професійного розвитку прямо впливає не лише на індивідуальну продуктивність працівників, а й на стратегічні показники ефективності діяльності підприємства в цілому – зокрема, на його здатність розвиватися, впроваджувати нові підходи до дезінфекційної діяльності, утримувати конкурентні позиції та формувати якісний людський капітал.

Також, однією з менш очевидних, проте вагомих проблем мотиваційної системи ТОВ «Долинська профдезінфекція» є відсутність умов для прояву ініціативи та реалізації творчих здібностей працівників. У структурі досліджуваного товариства наразі не передбачено механізмів залучення персоналу до процесів удосконалення виробничих технологій, оптимізації робочих процесів або формування інноваційних рішень. Тобто, працівники не мають інституційно закріпленої можливості подавати пропозиції, брати участь у розробці нових підходів до виконання професійних завдань чи ініціювати зміни

в організаційних процесах. Тому, відсутність таких інструментів обмежує розвиток їхнього креативного мислення, стримує професійне самовираження та знижує рівень залученості до досягнення стратегічних цілей підприємства.

Відсутність умов для реалізації творчого потенціалу працівників, зокрема їх участі у розробці нових технологічних рішень, оптимізації процесів або поданні ініціатив, обмежує внутрішній ресурс інноваційного розвитку. Така ситуація унеможлиблює використання творчих ідей персоналу як джерела вдосконалення, що знижує гнучкість і адаптивність підприємства до нових викликів.

У сучасних умовах, коли інноваційність та гнучкість організаційних процесів є ключовими чинниками успіху, ігнорування творчого потенціалу працівників може негативно позначитися на конкурентоспроможності підприємства. Спроможність генерувати і втілювати внутрішні ідеї – важливий ресурс, який на сьогодні залишається нереалізованим.

Одним із прихованих недоліків у системі управління персоналом ТОВ «Долинська профдезінфекція» є недостатній рівень внутрішньої комунікації між керівництвом та працівниками. Зокрема, відсутність регулярних зборів, спільних обговорень результатів діяльності підприємства, а також ефективного механізму зворотного зв'язку істотно впливає на атмосферу всередині колективу та загальну ефективність управління.

Працівники не отримують своєчасної інформації про пріоритети, поточні цілі, досягнення або зміни у стратегії підприємства. У результаті знижується прозорість управлінських процесів, що призводить до дезорієнтації працівників і втрати розуміння загального напрямку розвитку організації, що своєю чергою, формує відчуженість персоналу та низький рівень залученості до досягнення спільних цілей. В тому числі, як зазначає Р. Дефі: «ефективна комунікація – це не лише обмін інформацією, а й інструмент формування корпоративної культури, мотивації та залучення персоналу до стратегічного розвитку підприємства». У своїй праці він підкреслює: «відсутність відкритих каналів

комунікації в організації породжує недовіру, знижує рівень ініціативи та створює бар'єри для ефективного командного функціонування» [56].

Крім того, недостатній зворотний зв'язок позбавляє керівництво можливості вчасно виявити проблеми, що виникають у робочому процесі, та оперативно реагувати на потреби або пропозиції працівників. Така комунікаційна «ізоляція» знижує гнучкість управлінських рішень і може призводити до внутрішніх конфліктів, плинності кадрів або зниження лояльності персоналу.

Регулярні внутрішні комунікації, натомість, сприяють формуванню єдиного ціннісного простору, забезпечують прозорість у прийнятті рішень та підвищують відчуття причетності працівників до організаційного успіху. Саме через колективну поінформованість створюється основа для відповідального ставлення до результатів праці та готовності до змін.

Отже, обмежене внутрішнє корпоративне спілкування не лише ускладнює координацію дій усередині підприємства, але й негативно позначається на мотивації персоналу, їхній ефективності та готовності підтримувати стратегічні ініціативи керівництва.

Системний аналіз чинників, які негативно впливають на мотивацію працівників ТОВ «Долинська профдезінфекція», дозволяє виділити як ключові, так і другорядні проблеми, що у сукупності формують бар'єри на шляху до ефективного управління трудовим потенціалом. Для наочності їх впливу на підприємницьку діяльність доцільно узагальнити результати передбачено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Основні проблеми в системі мотивації персоналу ТОВ «Долинська профдезінфекція» та їх вплив на ефективність підприємницької діяльності

№	Проблема	Наслідок	Вплив на ефективність підприємницької діяльності
1.	Відсутність можливостей для професійного розвитку (семінари, тренінги, конференції)	Зниження рівня обізнаності щодо новітніх технологій і стандартів	Втрата конкурентоспроможності, уповільнення адаптації до ринку
2.	Відсутність програми підвищення кваліфікації	Втрата інтересу до роботи, психологічна пасивність	Зниження продуктивності, опір до змін та інновацій
3.	Обмежена структура нематеріальних стимулів	Невизнання професійних зусиль працівників	Зниження емоційної залученості, формування байдужості
4.	Відсутність умов для реалізації творчого потенціалу	Блокування креативного мислення та ініціатив	Зменшення інноваційності, низька гнучкість організації
5.	Відсутність морального/матеріального заохочення ініціатив	Відчуття непотрібності ідей, зниження мотивації	Втрата культури внутрішнього підприємництва
6.	Обмежене внутрішнє корпоративне спілкування	Недостатня поінформованість про цілі підприємства	Слабка командна робота, зниження відповідальності

Примітка. Побудовано автором самостійно

Аналізуючи табл. 2.3 бачимо причинно-наслідкові зв'язки між окремими недоліками в управлінні персоналом та загальним рівнем ефективності підприємницької діяльності. Найбільш вагомими виявилися проблеми, пов'язані з відсутністю системи професійного розвитку, зокрема участі у тренінгах, семінарах і конференціях, а також ігноруванням творчого потенціалу працівників. Саме ці аспекти безпосередньо впливають на інноваційність підприємства, його адаптивність до зовнішніх змін і здатність до сталого зростання. Їх ігнорування призводить до поступової втрати конкурентних переваг.

Разом із тим, менш очевидні, але системно значущі проблеми - такі як відсутність морального визнання досягнень, обмежене корпоративне спілкування чи відсутність заохочення ініціатив - формують негативне емоційне

тло в колективі. У довгостроковій перспективі це може спричинити зниження лояльності персоналу, посилення плинності кадрів та формування атмосфери внутрішнього дистанціювання від цілей підприємства.

Таким чином, аналізуючи табл. 2.4 підтверджує наявність комплексної проблеми в системі мотивації, яка охоплює як організаційно-функціональні, так і психологічно-культурні аспекти. Для підвищення ефективності підприємницької діяльності необхідно не лише модернізувати матеріальні та нематеріальні стимули, а й створити інституційні механізми підтримки професійного зростання, розвитку ініціативності та активного залучення персоналу до організаційних процесів.

Таким чином, до найбільш значущих проблем належать: відсутність можливостей для професійного розвитку працівників, обмежене стимулювання ініціативності та творчості, нестача нематеріальних форм визнання, слабка система внутрішньої комунікації та зворотного зв'язку.

Зазначені проблеми негативно впливають на мотиваційний клімат у колективі, знижують рівень внутрішньої залученості персоналу, породжують психологічну втому та знижують інтерес до професійного зростання. Усі відзначені чинники безпосередньо позначаються на продуктивності праці, інноваційній активності працівників, здатності організації адаптуватися до змін у ринковому середовищі та, відповідно, на загальній конкурентоспроможності підприємства.

Ми вважаємо, що вирішення відзначених проблем є необхідною передумовою для підвищення ефективності функціонування підприємства в довгостроковій перспективі. Раціоналізація мотиваційної політики, включення елементів професійного розвитку, розвиток механізмів зворотного зв'язку та нематеріального стимулювання дозволить не лише зберегти кадровий потенціал, а й розкрити його інноваційні можливості в межах реалізації стратегічних цілей досліджуваного суб'єкта господарювання.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ ПІДВИЩЕННЯ МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ В ТОВ «ДОЛИНСЬКА ПРОФДЕЗІНФЕКЦІЯ»

3.1. Формування цілей і завдань стратегії підвищення мотивації та стимулювання персоналу

Формування ефективної стратегії мотивації та стимулювання персоналу передбачає визначення чітких цілей і завдань, що спрямовані як на підвищення результативності діяльності організації, так і на задоволення професійних потреб працівників. Основними стратегічними орієнтирами є зростання продуктивності праці, поліпшення якості виконання службових обов'язків, зниження рівня кадрової плинності, а також створення сприятливого психологічного клімату в колективі. До пріоритетних завдань належать впровадження ефективних механізмів мотивації, забезпечення справедливих і прозорих принципів винагороди, розвиток професійних компетенцій персоналу, а також формування умов для їхнього кар'єрного та особистісного зростання [6; 46].

З огляду на важливість формування мотиваційної стратегії в організації, доцільним є аналіз її ключових складових. Зокрема, у табл. 3.1 та 3.2 систематизовано основні цілі та завдання, що лежать в основі реалізації ефективної політики стимулювання персоналу.

Аналізуючи табл. 3.1, відзначимо, що однією з ключових цілей стратегії мотивації персоналу є зростання продуктивності праці. Вона виступає базовим елементом забезпечення ефективності функціонування організації, оскільки результати праці працівників мають безпосередній вплив на обсяги виробництва, прибутковість та конкурентоспроможність підприємства. Як зазначає А. Маслоу, «ефективна праця можлива лише тоді, коли працівник відчуває цінність своєї діяльності та має мотиваційне підґрунтя для її виконання» [61]. В тому числі,

оптимізація робочих процесів, застосування матеріального та нематеріального стимулювання, а також удосконалення розподілу обов'язків дозволяють не лише підвищити індивідуальну результативність, але й знизити витрати на одиницю продукції або послуги.

Таблиця 3.1

Ключові цілі стратегії підвищення мотивації та стимулювання персоналу

№	Ціль	Зміст цілі
1.	Зростання продуктивності праці	Оптимізація результативності роботи кожного працівника з метою підвищення загального обсягу виробництва та скорочення витрат.
2.	Підвищення якості виконуваної роботи	Забезпечення відповідності продукції або послуг встановленим стандартам якості, що сприяє зростанню конкурентних переваг організації.
3.	Зменшення плинності кадрів	Формування умов, що стимулюють довгострокову зайнятість працівників, зменшення витрат на підбір та адаптацію нового персоналу.
4.	Формування позитивного виробничого клімату	Створення підтримуючого середовища в колективі, яке сприяє зміцненню командної взаємодії та зниженню психологічної напруги.
5.	Розвиток професійних навичок та компетенцій	Інвестування в навчання та професійне зростання працівників для підвищення їхньої адаптивності до змін та ефективності виконання посадових обов'язків.
6.	Забезпечення прозорості та справедливості винагород	Впровадження чіткої та об'єктивної системи оплати праці, яка викликає довіру та стимулює до високих результатів.

Примітка. Побудовано автором на основі джерел [51; 53; 61]

Наступною важливою метою є підвищення якості виконуваної роботи, що є стратегічною передумовою для зміцнення позицій організації на ринку. Орієнтація на якість передбачає встановлення чітких стандартів, дотримання яких працівники вважають критерієм своєї професійної ефективності. За словами К. Арджиріса, «організації, які підтримують розвиток культури якості, отримують значні переваги в конкурентному середовищі» [52]. На нашу думку, такий підхід сприяє не лише підвищенню рівня задоволеності клієнтів, але й формуванню позитивного іміджу організації серед партнерів і стейкхолдерів.

В тому числі, якщо говорити про зменшення плинності кадрів, то воно також посідає важливе місце серед стратегічних орієнтирів. Високий рівень плинності персоналу негативно впливає на стабільність бізнес-процесів, ускладнює адаптацію нових працівників та зумовлює додаткові витрати на їх підбір і навчання. Застосування інструментів довгострокового мотиваційного впливу, формування сприятливого середовища для кар'єрного зростання та забезпечення професійної самореалізації працівників дозволяє досягти стабільності кадрового складу та підвищити його лояльність.

Формування позитивного виробничого клімату є умовою збереження психологічної рівноваги та високого рівня залученості персоналу. Колектив, у якому панує атмосфера довіри, взаємоповаги та підтримки, демонструє вищу продуктивність і більшу готовність до командної взаємодії. Ми вважаємо, що існування позитивного виробничого клімату створює міцне підґрунтя для формування ціннісно орієнтованої корпоративної культури, що сприяє довготривалому успішному розвитку організації.

Не менш значущою є ціль, пов'язана з розвитком професійних навичок і компетенцій працівників. Системне підвищення кваліфікації, доступ до сучасних навчальних ресурсів, підтримка участі у профільних заходах сприяють формуванню адаптивного кадрового потенціалу. Працівники, які постійно розвиваються, здатні ефективніше впроваджувати інновації, приймати обґрунтовані рішення та швидко адаптуватися до змін у внутрішньому й зовнішньому середовищі.

Забезпечення прозорості та справедливості в системі винагород є вирішальним чинником формування довіри до управлінських рішень і підвищення внутрішньої мотивації. Коли працівники чітко розуміють механізми оцінки їхньої праці, умови преміювання та критерії підвищення, формується відчуття справедливості, що позитивно впливає на задоволеність працею та рівень організаційної підтримки. Згідно з теорією справедливості Дж. Адамса, «люди схильні порівнювати співвідношення між своїм внеском у роботу та

винагородою з аналогічним співвідношенням інших, і саме це визначає рівень їх мотивації» [52]. На наш погляд така система мінімізує конфлікти, підвищує відкритість і стимулює прагнення до високих результатів.

Узагальнюючи вищезазначене, можна констатувати, що кожна з цілей стратегії мотивації персоналу має власну функціональну вагу у забезпеченні стабільного розвитку організації. Їх взаємодія створює системну основу для реалізації ефективної політики управління персоналом. Наприклад, розвиток компетенцій працівників прямо впливає на якість їхньої роботи, а прозора система винагород – на зниження плинності кадрів. Водночас позитивний мікроклімат і справедливість у винагороді виступають основою для довготривалого збереження мотивації та залученості працівників до досягнення стратегічних цілей підприємства.

Таким чином, визначені цілі не лише структуровано окреслюють напрями розвитку кадрової політики, але й створюють передумови для підвищення ефективності діяльності організації загалом.

З огляду на визначені стратегічні цілі підвищення мотивації персоналу, важливим наступним етапом є формулювання конкретних завдань, спрямованих на їх реалізацію. Завдання мають прикладний характер і є інструментальними засобами досягнення бажаних результатів. У табл. 3.2 відображено основні завдання, які формують практичну основу мотиваційної стратегії підприємства.

Аналізуючи табл. 3.2, відзначимо, що кожне завдання має свій специфічний фокус, але разом вони формують єдину систему, спрямовану на підвищення ефективності та задоволеності працівників. До прикладу, якщо аналізувати розробку та впровадження ефективних систем мотивації, то вона слугує базисом для подальшої реалізації стратегії, оскільки поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів дає змогу охопити різноманітні мотиваційні потреби працівників. Ми вважаємо, що це створює гнучкий інструментарій, який здатен адаптуватися до індивідуальних особливостей та змін у зовнішньому середовищі.

Таблиця 3.2

Основні завдання стратегії підвищення мотивації та стимулювання персоналу

№	Завдання	Зміст завдання
1.	Розробка та впровадження ефективних систем мотивації	Визначення оптимального поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів з урахуванням специфіки організації та потреб працівників.
2.	Забезпечення прозорості та справедливості винагород	Формування чіткої, відкритої та обґрунтованої системи оплати праці, яка відповідає принципам справедливості та об'єктивності.
3.	Розвиток професійних навичок і компетенцій	Надання можливостей для безперервного навчання, професійного вдосконалення та підвищення кваліфікації персоналу.
4.	Створення умов для кар'єрного зростання	Запровадження механізмів просування по службі, внутрішнього ротаційного резерву та програм професійного розвитку.
5.	Формування позитивного психологічного клімату	Створення доброзичливої атмосфери у колективі, що сприяє відкритому спілкуванню, довірі та командній взаємодії.
6.	Виявлення та задоволення індивідуальних потреб працівників	Проведення досліджень (опитування, інтерв'ю) щодо очікувань працівників з подальшим урахуванням їх у кадровій політиці.
7.	Моніторинг та оцінка ефективності мотиваційної стратегії	Систематичне відстеження результатів реалізації заходів, аналіз їх ефективності та внесення необхідних коректив у стратегічний підхід.

Примітка. Побудовано автором на основі джерел [6; 30]

Тим не менше, відзначимо, що розробка та впровадження ефективної системи мотивації є ключовим практичним завданням стратегії управління персоналом. Сучасні дослідження підтверджують, що «комплексне поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів забезпечує стійку залученість працівників і покращує їхню результативність» [60]. З огляду на сказане доцільно відзначити, що це дозволяє організаціям краще адаптувати мотиваційні підходи до специфіки своєї діяльності та різноманітності кадрового складу.

Якщо говорити про забезпечення прозорості і справедливості винагород виступає критичною умовою формування довіри між працівниками і

керівництвом, що знижує ризики виникнення конфліктів і підвищує мотиваційний потенціал системи загалом. Відкритість та чіткість у винагородах формують прозору корпоративну культуру і позитивно впливають на внутрішню комунікацію.

Тим не менше, забезпечення прозорості та справедливості в оплаті праці є вирішальним чинником формування довіри до керівництва. Як зазначають дослідники, «сприйняття справедливості в системі винагород тісно корелює з емоційною прихильністю працівників до організації та їх намірами залишатися в ній надовго» [55]. На нашу думку, відкритість щодо механізмів оцінювання та преміювання сприяє зниженню рівня внутрішньої напруги та конфліктності.

Відзначимо також про завдання щодо розвитку навичок та компетенцій та створення можливостей для кар'єрного зростання, як на наш погляд відображають стратегічний підхід до формування людського капіталу. Ми вважаємо, що акцент на безперервному професійному розвитку і кар'єрному просуванні не лише підвищує продуктивність, а й сприяє утриманню талановитих працівників, що особливо важливо в умовах конкурентного ринку праці.

В тому числі, розвиток навичок та компетенцій працівників набуває особливої актуальності в умовах швидких змін на ринку праці та зростання значущості цифрових компетенцій. Як стверджують дослідники, «інвестування в безперервне навчання персоналу є найефективнішою стратегією підвищення гнучкості та інноваційної здатності організацій» [54].

Створення умов для кар'єрного зростання має безпосередній вплив на внутрішню мотивацію персоналу. До прикладу: «можливість професійного просування входить до трійки найважливіших чинників утримання талановитих працівників», - стверджують дослідники [57]. Тому, забезпечення прозорих маршрутів розвитку та ротацийних механізмів сприяє довгостроковому залученню кадрів.

Формування позитивного робочого середовища і задоволення потреб працівників сприяють підвищенню емоційного комфорту та лояльності, що в свою чергу покращує командну взаємодію та загальну атмосферу в колективі. Виявлення потреб за допомогою регулярного зворотного зв'язку дозволяє оперативно коригувати мотиваційні заходи, роблячи їх більш ефективними.

Формування позитивного робочого середовища є основою емоційного благополуччя працівників, оскільки: «компанії, які інвестують у розвиток безпечного та підтримувального середовища, демонструють вищий рівень командної ефективності та креативності» [59]. Саме тому, ми вважаємо, що створення атмосфери довіри та взаємоповаги є передумовою конструктивної взаємодії між працівниками.

Говорячи про моніторинг і оцінку ефективності стратегії, то слід відзначити, що вони є запорукою сталого розвитку мотиваційної політики. Вони забезпечують адаптацію системи мотивації до нових викликів, підвищує її результативність і дозволяє уникати втрат ресурсів через непродуктивні практики.

Моніторинг і оцінка ефективності реалізованої стратегії дозволяють виявляти її сильні та слабкі сторони, своєчасно коригувати підходи та забезпечувати сталі результати. Варто погодитися із словами науковців, оскільки «організації, які регулярно аналізують ефективність HR-ініціатив, мають вищі шанси досягти стратегічних бізнес-цілей» [62].

Таким чином, структура завдань, що передбачена вище, демонструє цілісний і системний підхід до мотивації персоналу, який поєднує стратегічні й операційні компоненти, що забезпечує не тільки короткострокові вигоди, а й довготривалу конкурентоспроможність організації.

3.2. Розробка інноваційних підходів до стимулювання працівників

В умовах зростаючої конкуренції та динамічного зовнішнього середовища важливою умовою забезпечення ефективності діяльності організації є підвищення рівня мотивації персоналу. Попередньо нами було проведено аналіз внутрішніх процесів управління персоналом ТОВ «Долинська профдезінфекція», який засвідчив необхідність суттєвого оновлення підходів до стимулювання працівників. Зокрема, виявлено, що наявна система мотивації не цілком відповідає сучасним потребам персоналу та не забезпечує достатнього рівня залученості і продуктивності.

Для ТОВ «Долинська профдезінфекція» актуальним завданням стає впровадження інноваційних підходів до стимулювання працівників, орієнтованих як на матеріальні, так і нематеріальні чинники. Традиційна система стимулювання працівників підприємства базувалась переважно на матеріальних винагородах: заробітна плата, премії за виконання планів тощо. Проте такий підхід не повною мірою враховує індивідуальні потреби працівників, не стимулює креативність, ініціативність і довгострокову лояльність.

З метою більш детального розуміння недоліків існуючої системи мотивації, було здійснено її внутрішній функціональний аналіз за ключовими параметрами. Результати дозволили виявити структурні прогалини та неузгодженості між потребами персоналу і діючими механізмами стимулювання (див. табл. 3.3).

Як видно з табл. 3.3, найбільш критичними є проблеми, пов'язані з одноманітністю винагород, відсутністю ефективної системи просування по службі, а також знехтуванням нематеріальними аспектами мотивації, що створює ризики втрати кваліфікованих кадрів, формує відчуженість працівників від цілей організації, знижує рівень їх ініціативності та відповідальності. У зв'язку з цим постає необхідність розробки та впровадження комплексної, гнучкої та інноваційної системи стимулювання, що враховуватиме не лише

традиційні економічні інструменти, а й сучасні підходи до управління персоналом, зокрема психологічні, організаційні та комунікативні механізми впливу.

Таблиця 3.3

Поточна система стимулювання працівників ТОВ «Долинська профдезінфекція»

№	Параметр оцінки	Поточний стан	Проблемні аспекти
1.	Основна система винагород	Базова заробітна плата, річна премія	Відсутність диференціації залежно від особистого внеску
2.	Кар'єрне зростання	Формальне, залежить від стажу	Немає системи оцінки компетенцій та потенціалу працівника
3.	Нематеріальні стимули	Обмежені	Відсутня культура визнання, зворотного зв'язку
4.	Умови праці	Стандартизовані	Недостатній рівень ергономіки та індивідуалізації робочого середовища

Примітка. Побудовано автором на основі даних досліджуваного суб'єкта господарювання

У відповідь на виявлені в ході дослідження проблеми чинної системи мотивації, виникає об'єктивна потреба в розробці та реалізації інноваційних підходів до стимулювання персоналу. Сучасна управлінська практика доводить: ефективність трудової діяльності залежить не стільки від розміру матеріальної винагороди, скільки від комплексного задоволення професійних, соціальних та особистісних потреб працівника.

Інноваційність у сфері стимулювання полягає не лише у впровадженні нових методів мотивації, а й у перегляді управлінської філософії підприємства – від адміністративної до партнерської моделі взаємодії з персоналом. У табл. 3.4 відображено інноваційні підходи до мотивації та їхній очікуваний ефект.

Таблиця 3.4

Інноваційні підходи до стимулювання персоналу та їх характеристика

№	Напрямок інновації	Суть підходу	Очікуваний ефект
1.	Гнучка система преміювання на основі KPI	Встановлення індивідуальних та командних показників результативності, які регулярно переглядаються	Зростання відповідальності, об'єктивність оцінювання, підвищення продуктивності
2.	Нематеріальне визнання	Впровадження внутрішніх програм визнання: «подяка від колеги», «працівник місяця», відкриті відгуки в корпоративній системі	Підвищення морального клімату, формування відчуття значущості, розвиток корпоративної культури
3.	Розвиток персоналу	Регулярне навчання, участь у галузевих заходах, програми наставництва	Розвиток лояльності, підвищення кваліфікації, зменшення плинності кадрів
4.	Гнучкий графік роботи (де це дозволяє специфіка)	Надання можливості часткового дистанційного формату, самостійного вибору часу початку/завершення робочого дня	Покращення балансу між роботою і особистим життям, зниження рівня стресу, підвищення мотивації

Примітка. Побудовано автором самостійно

Окрему увагу слід звернути на інтеграцію нематеріальних інструментів у загальну систему мотивації. У міжнародній практиці такі методи давно зарекомендували себе як ефективні та порівняно недорогі в реалізації. Зокрема, практика визнання досягнень через публічні оголошення в корпоративному просторі, створення «дошки відзнак» або публікацій у внутрішньому бюлетені може стати потужним стимулом для багатьох працівників.

Суттєвий потенціал має також створення умов для професійного саморозвитку. З огляду на специфіку діяльності ТОВ «Долинська профдезінфекція», актуальними є курси з епідеміологічної безпеки, сучасних методів дезінфекції, нових нормативів, а також тренінги з комунікативної компетентності, лідерства та роботи в команді. Наявність таких можливостей

унеможлиблює застій у професійному зростанні персоналу та стимулює їх до розвитку в межах компанії, а не поза нею.

Важливо розуміти, що ключовим компонентом інноваційного стимулювання є системність і прозорість. Якщо окремі заходи впроваджуються ситуативно або спорадично, ефект від них буде обмеженим. Саме тому доцільно формувати комплексну програму мотивації, що базується на чітких принципах:

- персоналізація стимулів відповідно до мотиваційного профілю працівника;
- баланс між матеріальними і нематеріальними чинниками;
- прозорість критеріїв оцінювання;
- зворотний зв'язок між працівниками та керівництвом;
- постійний моніторинг ефективності мотиваційних заходів.

Окрім матеріального аспекту мотивації, особливу цінність у сучасному управлінні персоналом має нематеріальне стимулювання, яке впливає на емоційний стан працівника, його ідентифікацію з організацією та рівень професійної самореалізації. У цьому контексті пропонуємо запровадити систему нематеріального визнання та розвитку, яка має стати невід'ємною частиною мотиваційної моделі підприємства. Зокрема, йдеться про:

- створення внутрішньої програми подяк та «відкритих листів визнання», які працівники можуть надсилати одне одному у корпоративній системі комунікації. Такі дії не потребують значних ресурсів, але мають потужний психологічний ефект: підвищується відчуття значущості, колективної підтримки та поваги;
- запуск внутрішньої освітньої платформи, що функціонуватиме як інтерактивне середовище для менторства, обміну досвідом, проведення мікролекцій та рекомендацій щодо професійного вдосконалення;

- організацію тематичних «місяців розвитку», під час яких працівники зможуть брати участь у коротких тренінгах із комунікативних навичок, тайм-менеджменту, емоційного інтелекту та інших «soft skills».

У свою чергу, формування сприятливого психологічного клімату на підприємстві неможливе без забезпечення відповідних умов праці. Тому важливим кроком є:

- запровадження гнучкого графіку роботи для окремих категорій персоналу, що дозволить краще поєднувати професійну діяльність із особистим життям;

- облаштування зони відпочинку та неформального спілкування, де працівники зможуть відновити ресурси протягом робочого дня;

- впровадження системи постійного зворотного зв'язку, що передбачає проведення анонімних опитувань задоволеності персоналу. Результати таких досліджень систематизуються у вигляді «пульс-карти настроїв» - інструменту, який наочно демонструє рівень психологічного комфорту в колективі та виявляє потенційні зони ризику.

Результати досліджень про які ми відзначили вище систематизуються у вигляді так званої «пульс-карти настроїв», яка виступає інструментом швидкого моніторингу психологічного стану персоналу. Збір даних відбувається за допомогою анонімного анкетування працівників із подальшою кількісною оцінкою ключових показників задоволеності. Застосування такого підходу дають змогу виявляти зміни у настроях колективу, оцінювати ефективність управлінських рішень та своєчасно реагувати на потенційні проблеми в емоційному середовищі організації. З практичного погляду, «пульс-карта» є зручним аналітичним інструментом для відділу кадрів і керівництва, оскільки дозволяє оцінювати динаміку стану колективу в розрізі місяців.

Нижче наведено приклад щомісячної пульс-карти в табл. 3.5, яка може бути сформована за результатами внутрішнього опитування працівників.

Завдяки такій структурі система мотивації стає не лише інструментом утримання персоналу, а й стратегічним ресурсом розвитку підприємства.

Аналізуючи табл. 3.4, можемо побачити, щовиникає потреба в узагальненому баченні системи стимулювання не лише як набору окремих заходів, а як цілісної, логічно побудованої структури, де кожен елемент взаємопов'язаний з іншими і підпорядкований стратегічній меті – підвищенню залученості персоналу, що дозволяє забезпечити послідовність у впровадженні нововведень, чітко визначити функціональне навантаження кожного інструменту стимулювання, а також адаптувати систему до специфіки діяльності підприємства.

Таблиця 3.5

Щомісячна «пульс-карта» настроїв персоналу ТОВ «Долинська профдезінфекція» (приклад)

№	Показник	Січень	Лютий	Березень	Квітень
1.	Рівень задоволеності	68 %	72 %	70 %	76 %
2.	Відчуття підтримки	61 %	65 %	63 %	70 %
3.	Оцінка внутрішньої комунікації	58 %	60 %	62 %	66 %
4.	Готовність рекомендувати	63 %	67 %	68 %	74 %

Примітка. Побудовано автором самостійно

Схематично основні компоненти інноваційної системи стимулювання на підприємстві можна зобразити наступним чином - як інтегровану модель, орієнтовану на формування мотиваційного середовища, що поєднує індивідуальні, командні та організаційні рівні впливу, такі компоненти ми відобразили на рис. 3.1.

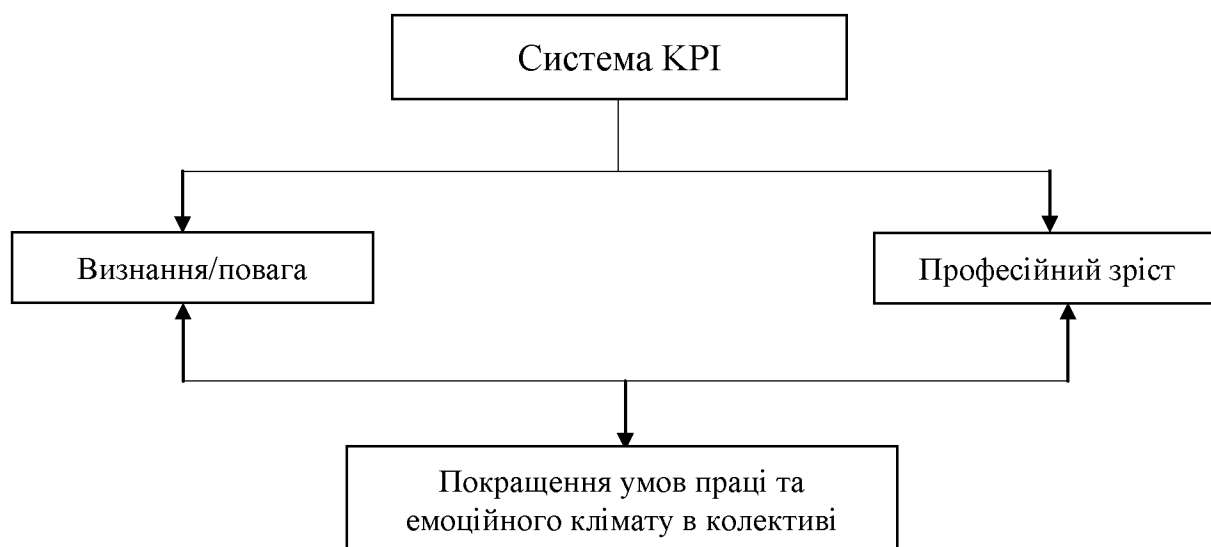


Рис. 3.1. Структура інноваційної моделі стимулювання персоналу ТОВ «Долинська профдезінфекція»

Примітка. Побудовано автором самостійно

Таким чином, запровадження інноваційних підходів до мотивації працівників дозволяє вирішити одразу кілька стратегічно важливих завдань: підвищити лояльність персоналу, забезпечити його професійне зростання, зменшити ризики звільнень і втрати кваліфікованих кадрів, а також сформувати сильну внутрішню культуру, яка позитивно вплине на загальну ефективність діяльності підприємства.

3.3. Економічне обґрунтування запропонованих заходів та оцінка їх впливу на ефективність діяльності підприємства

У сучасних умовах будь-які управлінські інновації потребують не лише організаційного обґрунтування, а й чіткої економічної оцінки їхньої доцільності. Впровадження нової системи стимулювання працівників у ТОВ «Долинська профдезінфекція» супроводжується певними інвестиційними витратами – як прямими (витрати на організацію навчання, преміальні фонди, модернізацію умов праці), так і непрямими (час управлінського персоналу, адміністративні ресурси). Водночас очікувані результати мають забезпечити приріст

продуктивності праці, скорочення плинності кадрів і підвищення загальної ефективності діяльності підприємства.

По-перше, плинність кадрів є однією з найбільш ресурсомістких проблем для будь-якого підприємства. Витрати пов'язані не лише з прямими фінансовими затратами на рекрутинг, відбір та навчання нових працівників, а й із значними непрямими втратами. До них належать зниження продуктивності у період адаптації, а також погіршення робочого клімату, що може призвести до зниження мотивації та якості роботи інших працівників.

Для ТОВ «Долинська профдезінфекція» запровадження системи нематеріального визнання - яка передбачає створення внутрішньої програми подяк, «відкритих листів визнання», а також регулярні тематичні тренінги які є ключовим кроком до підвищення лояльності працівників і формування емоційної прив'язаності до підприємства.

З огляду на результати внутрішнього опитування персоналу ТОВ «Долинська профдезінфекція», встановлено, що впровадження системи нематеріального стимулювання, зокрема програми внутрішнього визнання, менторства та розвитку, потенційно здатне зменшити рівень плинності кадрів на 40-45 %. Такі результати мають безпосередній економічний ефект, який доцільно проаналізувати шляхом порівняльного розрахунку прямих витрат на підбір, навчання та адаптацію нових працівників до та після впровадження відповідних заходів. У табл. 3.6 представлено орієнтовні розрахунки очікуваної економії коштів за рахунок зниження рівня плинності персоналу.

Таблиця 3.6

**Розрахунок економічного ефекту від зниження плинності кадрів у
ТОВ «Долинська профдезінфекція» (приклад)**

№	Показник	Значення	Формула / Пояснення
1.	Поточний рівень плинності	13,5 %	Відсоток працівників, які залишають товариство щороку
2.	Кількість працівників	50	Загальна чисельність персоналу
3.	Витрати на підбір, навчання та адаптацію одного працівника	6 000 грн	Включає зарплату рекрутера, курси, втрати продуктивності
4.	Загальні витрати на плинність за рік	40 500 грн	$50 \times 0,135 \times 6\,000 = 40\,500$ грн
5.	Очікуване скорочення плинності	40 %	За даними внутрішнього опитування
6.	Абсолютне скорочення плинності	5,4 %	$13,5 \% \times 0,4 = 5,4 \%$
7.	Новий рівень плинності	8,1 %	$13,5 \% - 5,4 \% = 8,1 \%$
8.	Витрати після впровадження заходів	24 300 грн	$50 \times 0,081 \times 6\,000 = 24\,300$ грн
9.	Економія коштів на рік	16 200 грн	$40\,500 - 24\,300 = 16\,200$ грн
10.	Додаткові непрямі втрати продуктивності	~50 % місячної зарплати	Враховують зниження продуктивності в період адаптації

Примітка. Дані побудовано автором на основі приблизного розрахунку даних підприємства

З огляду на табл. 3.6, бачимо, що впровадження інноваційної системи стимулювання дозволить значно зменшити плинність кадрів і забезпечити суттєву економію для підприємства, що у підсумку підвищить його фінансову стабільність і конкурентоспроможність.

Тим не менше, вважаємо в табл. 3.7. відобразити позитивні та негативні сторони запровадження системи нематеріального визнання.

Таблиця 3.7

**Порівняльна характеристика позитивних і негативних сторін
впровадження системи нематеріального визнання персоналу**

№	Параметр	Позитивні сторони	Негативні сторони / Ризики
1.	Зниження плинності кадрів	- Скорочення витрат на рекрутинг та навчання нових працівників - Збереження корпоративних знань та досвіду - Покращення робочого клімату та мотивації	- Потреба в початкових інвестиціях на розробку і впровадження програми - Можливі труднощі у підтриманні рівномірної уваги до всіх працівників
2.	Підвищення лояльності персоналу	- Формування емоційної прив'язаності до компанії - Зростання продуктивності та ініціативності - Зниження ризику конфліктів і вигорання	- Імовірність формалізму і «штучності» визнання, якщо не підтримувати живий зворотний зв'язок
3.	Покращення психологічного клімату	- Зміцнення командного духу - Підвищення рівня задоволеності роботою - Зменшення стресових факторів та лікарняних	- Необхідність постійного моніторингу настроїв та адаптації програми до змін
4.	Витрати на організацію та підтримку	- Відносно низькі порівняно з прямими витратами на плинність - Довгострокова економія завдяки стабільності колективу	- Витрати часу і ресурсів на проведення тренінгів і підтримку платформи - Можливі додаткові витрати на комунікацію та мотиваційні матеріали

Примітка. Побудовано автором самостійно

Як видно з табл. 3.7, система нематеріального стимулювання має вагомі переваги, що проявляються у зростанні лояльності, зниженні плинності кадрів, покращенні атмосфери в колективі та підвищенні загальної ефективності роботи. Водночас слід враховувати потенційні ризики, пов'язані з організаційною складністю, витратами часу та потребою у постійному супроводі програми. Таким чином, економічна доцільність таких заходів підтверджується лише за

умови їх системного впровадження, регулярного моніторингу ефективності та адаптації до змін у середовищі підприємства.

Також, якщо ми говоримо про підвищення продуктивності праці, то варто врахувати, що інноваційна система стимулювання, що поєднує матеріальні премії з нематеріальними заохоченнями та позитивно впливає на мотивацію працівників і сприяє підвищенню якості виконуваних робіт. Застосування системи мікротренінгів та наставництва забезпечує постійний професійний розвиток персоналу, що призводить до збільшення ефективності праці.

Прогнозуємо зростання середньомісячної продуктивності працівника на рівні 15-18%. Ми вважаємо, що підприємство отримає додатковий обсяг виробленої продукції чи послуг без необхідності збільшення чисельності персоналу, що безпосередньо збільшує прибуток.

На нашу думку, важливим також є оптимізація витрат на управління та покращення психологічного клімату. Впровадження гнучкого графіку роботи та облаштування зон для відпочинку суттєво знижує рівень стресу серед працівників. Введення такого покращення впливає на загальний стан їхнього здоров'я, що, в свою чергу, зменшує кількість лікарняних днів та відсутностей. Регулярне анонімне опитування працівників із подальшим аналізом у вигляді «пульс-карти настроїв» дозволить керівництву оперативно виявляти потенційні проблеми, попереджувати конфлікти та усувати фактори, які можуть призвести до збоїв у роботі.

Завдяки сказаному підприємство зменшує непродуктивні витрати, пов'язані з простоєм через відсутність працівників, а також підвищує дисципліну і ефективність робочого процесу. Для наочності наведено приклад в табл. 3.8, як впровадження таких заходів впливає на ключові показники психологічного клімату та продуктивності.

Таблиця 3.8

Вплив організаційно-психологічних заходів на ефективність трудової діяльності працівників

№	Показник	До впровадження	Після впровадження	Зміна
1.	Середня кількість лікарняних днів на працівника (рік)	12	8	- 33 %
2.	Кількість випадків запізнень	25	15	-40 %
3.	Рівень задоволеності умовами праці, %	59	81	+22 п.п.
4.	Кількість конфліктних ситуацій	8	3	-62,5 %
5.	Продуктивність праці (індекс)	100	115	+15 %

Примітка. Побудовано автором на основі приблизного розрахунку даних підприємства

Аналізуючи табл. 3.8, відзначимо, що впровадження гнучкого графіку та облаштування зон відпочинку позитивно позначається на ключових показниках психологічного клімату та продуктивності праці. Зниження кількості лікарняних днів та конфліктних ситуацій свідчить про покращення фізичного і морального стану працівників. Зменшення кількості запізнень та підвищення індексу продуктивності демонструє покращення трудової дисципліни та загальної ефективності персоналу. Підвищення рівня задоволеності умовами праці також вказує на зростання лояльності працівників, що в довгостроковій перспективі сприяє зниженню плинності кадрів та економії витрат на управління персоналом. Таким чином, ці заходи мають не лише соціальну, а й значну економічну доцільність.

На додаток до кількісних змін, варто проаналізувати якісні аспекти запроваджених організаційно-психологічних заходів. Зокрема, впровадження гнучкого графіку роботи, зон для відпочинку та регулярного аналізу настроїв працівників має як позитивні ефекти, так і потенційні ризики, які потребують управлінської уваги. Детальний аналіз переваг і недоліків таких змін наведено у табл. 3.9.

Таблиця 3.9

**Переваги та ризики впровадження організаційно-психологічних
заходів оптимізації управління персоналом**

№	Параметр	Позитивні сторони	Негативні сторони / Ризики
1.	Гнучкий графік роботи	– Зниження рівня стресу та покращення робочого балансу – Зростання продуктивності	– Складність у координації командної роботи – Ризик зловживання гнучкістю
2.	Зони для відпочинку	– Зменшення психоемоційного виснаження – Підвищення мотивації	– Початкові витрати на облаштування – Потреба у постійному догляді та оновленні
3.	Анонімні опитування та пульс-карти	– Раннє виявлення проблем – Підвищення залученості працівників	– Ризик ігнорування результатів без системної реакції – Можливість маніпуляцій
4.	Зменшення кількості лікарняних	– Економія витрат – Підвищення стабільності команди	– У разі відсутності довгострокової підтримки ефект може бути тимчасовим
5.	Покращення трудової дисципліни	– Зростання відповідальності – Підвищення ефективності	– Необхідність постійного контролю та зворотного зв'язку

Примітка. Побудовано автором самостійно

Як видно з табл. 3.9, організаційно-психологічні заходи мають значний позитивний потенціал як для покращення умов праці, так і для підвищення економічної ефективності діяльності підприємства. Проте для забезпечення сталого ефекту необхідне грамотне управління ризиками, пов'язаними з формалізацією підходів, неузгодженістю в управлінні гнучкими графіками та недооцінкою потреби в зворотному зв'язку. За умов системної реалізації та моніторингу, такі заходи можуть стати дієвим інструментом стратегічного розвитку кадрового потенціалу.

Важливо також запровадити активізацію внутрішнього потенціалу та інноваційної діяльності. Ми вважаємо, що заохочення внутрішніх ініціатив, а також створення платформи для обміну досвідом і наставництва значно підвищують креативність і залученість працівників. Таке заохочення сприяє

генерації нових ідей та впровадженню інноваційних рішень, що оптимізують виробничі процеси та знижують витрати. Завдяки цьому підприємство набуває суттєвих конкурентних переваг, що відображається у збільшенні частки ринку, покращенні якості продукції та підвищенні доходів. В табл. 3.10 ми відобразили можливу динаміку основних показників підприємства до та після можливої активізації внутрішнього потенціалу.

Таблиця 3.10

Вплив активізації внутрішнього потенціалу на ефективність та конкурентоспроможність підприємства

№	Показник	До впровадження	Після впровадження	Абсолютна зміна	Відносна зміна, %
1.	Кількість внутрішніх ініціатив	6	15	+9	+150 %
2.	Частка ринку, %	12,3	15,8	+3,5	+28,5 %
3.	Обсяг доходів, млн грн	45,2	53,7	+8,5	+18,8 %
4.	Кількість запропонованих і впроваджених інновацій	3	9	+6	+200 %
5.	Рівень задоволеності роботою, %	62	79	+17	+27,4 %

Примітка. Побудовано автором на основі приблизного розрахунку даних підприємства

Результати, наведені у табл. 3.10, відображають безпосередній позитивний вплив активізації внутрішнього потенціалу працівників на ключові показники діяльності підприємства. Так, кількість внутрішніх ініціатив може зрости на 150%, що є індикатором підвищеної залученості персоналу. Одночасно спостерігається зростання ринкової частки підприємства на 28,5 %, що вказує на підвищення конкурентоспроможності. Можливе збільшення доходів майже на 19% підтверджує фінансову ефективність інноваційного підходу. Особливо показовим є трикратне зростання кількості впроваджених інновацій (на 200%), що опосередковано впливає на якість, ефективність виробництва та задоволеність працівників. Отже, інвестування в розвиток внутрішніх ресурсів персоналу є не лише стратегічно виправданим, а й економічно доцільним рішенням у довгостроковій перспективі.

Попри виражені переваги активізації внутрішнього потенціалу, доцільно також врахувати супутні ризики та обмеження. Не всі внутрішні ініціативи виявляються ефективними, а процес інновацій може наштовхнутися на внутрішній опір змінам або нестачу ресурсів. У табл. 3.11 наведено порівняльний аналіз потенційних переваг та можливих ризиків такого підходу.

Таблиця 3.11

**Переваги та ризики активізації внутрішнього потенціалу й
інноваційної діяльності**

№	Параметр	Позитивні сторони	Негативні сторони / Ризики
1.	Заохочення внутрішніх ініціатив	– Зростання залученості та мотивації персоналу – Генерація нових ідей	– Ризик низької якості частини ініціатив – Необхідність додаткових ресурсів на відбір
2.	Обмін досвідом і менторство	– Швидше професійне зростання – Поширення кращих практик	– Можлива нерівномірність у залученні працівників – Потреба в координаторі процесу
3.	Впровадження інноваційних рішень	– Оптимізація витрат – Зростання конкурентних переваг	– Опір змінам з боку окремих працівників – Невизначеність результатів
4.	Розвиток корпоративної культури	– Підвищення лояльності – Посилення бренду роботодавця	– Ризик формальності, якщо ініціативи не підтримуються менеджментом
5.	Підвищення ринкових позицій	– Розширення частки ринку – Зростання доходів	– Високі очікування можуть не виправдатися без системного підходу до інновацій

Примітка. Побудовано автором самостійно

Як можемо проаналізувати, активізація внутрішнього потенціалу працівників є перспективним напрямом стратегічного розвитку підприємства. Вона забезпечує покращення ключових бізнес-показників, стимулює інноваційність та підвищує конкурентоспроможність. Водночас для досягнення стабільного ефекту необхідно передбачити ефективну систему відбору, підтримки та моніторингу ініціатив, а також активно залучати управлінський

персонал до формування сприятливого середовища для інновацій. За умови системного підходу, ризики можуть бути мінімізовані, а позитивний вплив – суттєво посилений.

Інвестиції у впровадження інноваційної системи стимулювання персоналу мають не лише соціально-психологічний, а й вагомий економічний ефект. Підвищення продуктивності, зниження плинності, поліпшення клімату в колективі і збільшення інноваційної активності співробітників створюють синергетичний ефект, який безпосередньо впливає на фінансові показники та стабільність розвитку ТОВ «Долинська профдезінфекція».

Для більш точної оцінки впливу запропонованої системи стимулювання на ключові показники діяльності підприємства було проведено порівняльний аналіз базових значень до впровадження та прогнозованих показників після реалізації заходів в табл 3.12.

Таблиця 3.12

Порівняльна оцінка ефективності діяльності підприємства до та після впровадження системи інноваційного стимулювання

№	Показник	До впровадження (базовий період)	Прогноз після впровадження	Абсолютна зміна	Відносна зміна, %
1.	Середня продуктивність працівника, тис. грн/міс	54,2	63,8	+9,6	+17,7 %
2.	Плинність кадрів, %	13,5	7,8	-5,7	-42,2 %
3.	Частка персоналу, задоволеного умовами праці	59 %	81 %	+22 п.п.	+37,3 %
4.	Витрати на підбір та адаптацію персоналу, тис. грн/рік	324,0	195,0	-129,0	-39,8 %
5.	Кількість внутрішніх ініціатив (за рік)	6	15	+9	+150 %

Примітка. Побудовано автором на основі приблизного розрахунку даних підприємства

Проведена порівняльна оцінка ефективності діяльності підприємства до та після впровадження системи інноваційного стимулювання (табл. 3.12) засвідчує високий рівень результативності запропонованих управлінських рішень. Зокрема важливо відзначити, з огляду на табл. 3.9, що підвищення продуктивності праці на 17,7% (із 54,2 до 63,8 тис. грн/міс) демонструє позитивний ефект стимулювання на ефективність використання робочого часу. З огляду на відображене можемо стверджувати, що це свідчить про зростання особистої мотивації працівників, покращення трудової дисципліни та збільшення їхнього внеску у кінцевий результат діяльності підприємства.

Можемо також побачити, що зниження плинності кадрів на 42,2% (із 13,5% до 7,8%) підтверджує зростання задоволеності умовами праці, формування лояльності до підприємства та скорочення витрат, пов'язаних із наймом і підготовкою нових працівників, що забезпечує стабільність кадрового складу та сприяє збереженню організаційної пам'яті.

Тим не менше, зростання частки персоналу, задоволеного умовами праці, на 22 % (до 81%) вказує на успішність нематеріального стимулювання та ефективну побудову внутрішньої соціально-психологічної атмосфери. Позитивний психологічний клімат у колективі є чинником підвищення мотивації, зниження конфліктності та формування стійкої корпоративної культури.

В тому числі, суттєве скорочення витрат на підбір та адаптацію персоналу – на 129 тис. грн/рік або майже на 40% – вказує на економічну доцільність інвестування в утримання існуючого персоналу. На нашу думку це дозволяє підприємству переорієнтувати частину коштів на розвиток та навчання працівників.

Значне зростання кількості внутрішніх ініціатив (на 150%) свідчить про активацію інноваційного потенціалу колективу, що може бути результатом створення довірчого середовища, заохочення до ідейності, відкритої комунікації та участі в управлінні.

Таким чином, комплексне впровадження системи інноваційного стимулювання демонструє високий рівень ефективності як за економічними, так і за соціально-психологічними показниками. Позитивна динаміка продуктивності, стабільності персоналу, інноваційної активності та економії витрат підтверджує, що стратегічне управління людськими ресурсами може виступати ключовим драйвером сталого розвитку підприємства. Такі зміни є не лише короткотерміновим ефектом, а й формують довгострокові переваги у вигляді посилення адаптивності, внутрішньої мотивації працівників і стійкості організації до зовнішніх викликів.

Отже, проведене економічне обґрунтування дозволяє зробити висновок про високу результативність запропонованих заходів щодо удосконалення системи управління персоналом у ТОВ «Долинська профдезінфекція». Комплексне впровадження нематеріального стимулювання, гнучких організаційно-психологічних практик, а також активізація внутрішнього інноваційного потенціалу працівників формує підґрунтя для сталого зростання продуктивності праці, оптимізації витрат та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

У результаті реалізації запропонованих змін відбувається:

- зниження непрямих витрат, пов'язаних із плинністю кадрів, лікарняними, запізненнями та конфліктами, що позитивно впливає на управлінський бюджет підприємства;
- покращення психологічного клімату, що сприяє підвищенню рівня задоволеності персоналу умовами праці, зниженню рівня стресу та зростанню внутрішньої мотивації;
- посилення інноваційної активності колективу, що забезпечує приріст кількості впроваджених ідей і технологій, а отже – безперервне вдосконалення виробничих процесів;

– підвищення загальної ефективності діяльності підприємства, що відображається у збільшенні доходів, частки ринку та зростанні фінансової стабільності.

Усі запропоновані заходи мають як соціальний, так і економічний ефект, демонструючи тісний взаємозв'язок між людським капіталом та результатами господарської діяльності. Таким чином, інвестиції у нематеріальні стимули, організаційну культуру та розвиток персоналу є не витратами, а стратегічно доцільним вкладенням у довготривалу ефективність і стійкість підприємства в умовах динамічного ринку.

ВИСНОВКИ

У результаті виконання кваліфікаційної роботи висвітлено теоретико-методологічні основи мотивації та стимулювання в підприємницькій діяльності, розкрито сутність і роль мотивації, а також основні теорії та форми стимулювання персоналу, що є фундаментом для підвищення ефективності управління на підприємстві. Проведено комплексний аналіз системи мотивації та стимулювання в ТОВ «Долинська профдезінфекція», виявлено основні проблеми, які негативно впливають на продуктивність праці та економічні показники суб'єкта господарювання. Запропоновано стратегію підвищення мотивації та стимулювання персоналу, що базується на інноваційних підходах і спрямована на оптимізацію управлінських процесів. Доведено, що ключовими чинниками підвищення ефективності підприємницької діяльності є системність, цілеспрямованість та адаптивність мотиваційної політики, що забезпечують підвищення залученості працівників і конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах ринку.

1. На основі проведеного теоретичного аналізу сутності поняття мотивації та її ролі у діяльності суб'єктів господарювання можна зробити висновок, що мотивація виступає складним, багатоаспектним явищем, яке має вирішальне значення для забезпечення ефективності трудової діяльності та досягнення стратегічних цілей організацій. Вона формується під впливом як внутрішніх (особистісних, психологічних), так і зовнішніх (соціально-економічних, організаційних) чинників, охоплюючи не лише індивідуальні спонукальні механізми працівників, а й систему управлінських дій, спрямованих на активізацію їхнього потенціалу. У ринкових умовах мотивація набуває функцій стратегічного інструменту, що забезпечує адаптивність, інноваційність і сталість розвитку суб'єктів господарювання, оскільки саме вона визначає ступінь залученості персоналу, рівень продуктивності праці та якість реалізації управлінських рішень.

2. Досліджуючи основні теорії мотивації було відзначено, що сучасне підприємництво потребує комплексного підходу до формування мотиваційної політики, заснованого як на розумінні структури потреб працівників (змістовні теорії), так і на аналізі їхньої поведінки та очікувань у процесі прийняття рішень (процесуальні теорії). Розглянуті концепції – від класичних моделей Маслоу, Альдерфера, Герцберга та МакКлелланда до більш раціональних підходів Врума, Адамса та Портера-Лоулера – дозволяють сформулювати дієві механізми мотивації, які враховують індивідуальні характеристики працівників, культурний контекст і динаміку внутрішнього середовища підприємства. Їх практичне застосування в управлінні персоналом сприяє не лише зростанню продуктивності праці та ефективності організаційної діяльності, але й забезпечує розвиток внутрішнього потенціалу колективу, посилює його залученість та стійкість до змін у ринковому середовищі.

3. На основі проведеного аналізу сутності стимулювання персоналу, форм, видів та їх значення в торгівлі можна зробити висновок, що стимулювання виступає як стратегічний інструмент управління персоналом, спрямований на гармонізацію інтересів працівника та організації через поєднання зовнішніх (матеріальних та нематеріальних) і внутрішніх чинників мотивації. У торговельних підприємствах, де працівники безпосередньо впливають на клієнтський досвід і прибутки бізнесу, система стимулювання має бути комплексною, адаптивною і персоналізованою. Вона повинна поєднувати грошові, соціальні, творчі та психологічні стимули, забезпечувати своєчасність заохочень, контролюючи витрати, але без перевитрат. Лише за таких умов досягається висока залученість персоналу, покращення якості обслуговування, зменшення плинності кадрів і забезпечення конкурентної переваги підприємства.

4. ТОВ «Долинська профдезінфекція» є суб'єктом господарювання з чітко визначеною спеціалізацією у сфері санітарно-епідеміологічного захисту, що включає послуги дезінфекції, дезінсекції, дератизації та супутні види діяльності. Підприємство офіційно зареєстроване, має відповідні дозвільні документи,

ліцензії та санітарно-епідеміологічні висновки, що дозволяє йому легітимно функціонувати на ринку. Організаційна структура товариства є лінійно-функціональною та забезпечує ефективний розподіл обов'язків між ключовими підрозділами, зокрема в частині виконання спеціалізованих робіт.

У цілому, організаційно-економічна характеристика дозволяє зробити висновок, що ТОВ «Долинська профдезінфекція» має потенціал для стабільного розвитку, однак потребує адаптації до умов сучасного ринку та посилення своєї конкурентоспроможності через стратегічне планування і фінансову реструктуризацію.

5. На основі проведеної оцінки ефективності існуючої системи мотивації та стимулювання персоналу ТОВ «Долинська профдезінфекція» встановлено, що діюча система є багатокомпонентною, структуровано організованою та в цілому результативною. Вона поєднує матеріальні й нематеріальні стимули, що дозволяє забезпечити базові потреби працівників, підтримати їхню залученість і професійний розвиток. Більшість працівників позитивно оцінюють систему мотивації, особливо в частині матеріального стимулювання, водночас потребує вдосконалення сегмент нематеріальних заохочень. Стабільний рівень плинності кадрів, зростання продуктивності праці та виконання планових показників свідчать про загальну ефективність мотиваційної політики, яка водночас потребує певної адаптації до сучасних вимог управління людськими ресурсами – зокрема, посилення внутрішньої комунікації, прозорості механізмів заохочення та ширшого використання нефінансових методів стимулювання.

6. На основі проведеного аналітичного дослідження системи мотивації персоналу ТОВ «Долинська профдезінфекція» виявлено комплекс організаційних, психологічних і комунікаційних проблем, що негативно впливають на загальну ефективність підприємницької діяльності. Найбільш критичними чинниками, що стримують розвиток трудового потенціалу працівників, є відсутність умов для професійного зростання, обмеженість у стимулюванні ініціативи та реалізації творчих здібностей, недосконалість

нематеріального заохочення, а також слабка внутрішня комунікація. Сукупний вплив зазначених недоліків зумовлює зниження внутрішньої мотивації персоналу, ослаблення їхньої залученості до досягнення організаційних цілей, зменшення інноваційної активності та зниження адаптивності підприємства до змін у зовнішньому середовищі. Таким чином, існуюча система мотивації вимагає стратегічної модернізації, спрямованої на формування цілісного, гнучкого та розвитково-орієнтованого підходу до управління людськими ресурсами.

7. Досліджуючи формування чітких цілей і завдань стратегії підвищення мотивації та стимулювання персоналу, було відзначено, що це є фундаментальним етапом ефективного управління людськими ресурсами. Системний підхід до розробки мотиваційної політики, що враховує взаємозв'язок між різними компонентами – продуктивністю, якістю роботи, стабільністю кадрового складу, розвитком компетенцій, справедливістю винагород і психологічним кліматом – створює основу для сталого підвищення залученості працівників та досягнення стратегічних цілей організації. Водночас постійний моніторинг і коригування реалізації стратегії дозволяють забезпечити її адаптивність до внутрішніх і зовнішніх змін, що є запорукою довготривалого успіху підприємства в конкурентному середовищі.

8. На основі проведеного дослідження встановлено, що в умовах динамічного зовнішнього середовища та посилення конкурентного тиску традиційна система стимулювання персоналу ТОВ «Долинська профдезінфекція» виявилася недостатньо гнучкою, персоніфікованою та психологічно орієнтованою. У відповідь на виявлені проблеми обґрунтовано доцільність запровадження інноваційних підходів до стимулювання персоналу, що поєднують економічні, соціально-психологічні, організаційні та інформаційні механізми. Розроблена модель стимулювання базується на принципах персоналізації мотиваційного впливу, системності, прозорості та зворотного зв'язку. Запропоновано низку конкретних заходів, серед яких: гнучка система

преміювання за досягнення KPI, програми нематеріального визнання, створення внутрішньої освітньої платформи, гнучкі форми організації праці, формування сприятливого психологічного клімату, а також інструмент «пульс-карта настроїв» для регулярного моніторингу емоційного стану персоналу.

9. Впровадження інноваційних підходів до стимулювання працівників ТОВ «Долинська профдезінфекція» є об'єктивно необхідним кроком для підвищення ефективності управління персоналом та забезпечення стабільного розвитку підприємства в умовах зростаючої конкуренції та швидкоплинного зовнішнього середовища. Результати внутрішньої діагностики системи мотивації свідчать про низький рівень персоналізації стимулів, обмежене використання нематеріальних чинників впливу, відсутність чіткої системи кар'єрного розвитку та об'єктивного оцінювання результатів праці.

Розроблена інноваційна модель мотивації, заснована на поєднанні матеріальних і нематеріальних інструментів, передбачає перехід від адміністративного до партнерського стилю взаємодії з персоналом, а також формування комплексного мотиваційного середовища. Основними елементами цієї системи є: впровадження гнучкої преміальної системи за KPI, створення програм нематеріального визнання, розвиток персоналу через корпоративне навчання й наставництво, застосування гнучких форматів зайнятості, а також моніторинг емоційного стану працівників за допомогою інструментів типу «пульс-карти».

Запропонована модель стимулювання дозволяє сформувати цілісну архітектуру мотивації, де кожен інструмент має своє функціональне навантаження і взаємодіє з іншими у межах загальної стратегічної логіки. Така модель забезпечує не лише адаптацію системи під специфіку діяльності ТОВ «Долинська профдезінфекція», але й підвищення конкурентоспроможності підприємства завдяки ефективному управлінню людським капіталом.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Березова Н. Як створити систему мотивації на основі теорії Герцберга? 2021. URL: <https://budni.robota.ua/hr/yak-stvoriti-sistemu-motivatsiyi-na-osnovi-teoriyi-gertsberga> (дата звернення: 25.04.2025)
2. Великий тлумачний словник сучасної української мови. URL: <https://1531.slovaronline.com/168408-стимулювання> (дата звернення: 02.05.2025)
3. Вікторія Главач. Стимулювання розвитку бізнесу в територіальних громадах. V Міжнародна науково-практична конференція «*Розвиток територіальних громад: правові, економічні та соціальні аспекти*» 03 грудня 2025 року м. Миколаїв.
4. Вікторія Главач. Роль системи мотивації персоналу у досягненні цілей сталого розвитку бізнесу. Комплаєнс у досягненні цілей сталого розвитку: Зб. матеріалів I Всеукраїнської науково-практичної конференції. К. : КНЕУ, 2025. 356 с
5. Власенко Т. А. Формування механізму стимулювання персоналу до здійснення організаційних змін. Економіка розвитку. 2017. № 3(83).С.91-99.
6. Гринів Ю.В., Ярмолук Д. І. Система мотивації на підприємстві. 2020. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2020/02/414.pdf> (дата звернення: 01.06.2025)
7. Ємець О.І. Стимулювання розвитку бізнесу в територіальних громадах. Розвиток територіальних громад: правові, економічні та соціальні аспекти: Матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., 23-24 червня 2021 р., Миколаїв. Миколаїв : МНАУ, 2021. С.161-163.
8. Заїка С., Кускова С., Заїка, О. Сутність і проблеми мотивації як фактора розвитку сучасних підприємств. *Підприємництво та інновації*, (15), 2020.

- С. 48-52. URL: <http://ei-journal.in.ua/index.php/journal/article/view/385> (дата звернення: 18.04.2025)
9. Заставнюк Л. Мотивація персоналу як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*, (45). 2022. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1966> (дата звернення: 16.04.2025)
 10. Зосум М. Теорія ієрархії потреб Маслоу (Піраміда Маслоу). 2023. URL: <https://www.maxzosim.com/maslows-hierarchy-of-needs/#:~:text=5%20основних%20типів%20мотивувальних%20потреб,на%20робочій%20та%20неробочій%20рівні> (дата звернення: 22.04.2025)
 11. Зосум М. Теорія мотивації Герцберга. 2020. URL: <https://www.maxzosim.com/teoria-motivatsii-giertsbergha/> (дата звернення: 24.04.2025)
 12. Зосум М. Теорія трьох потреб МакКлелланда: Влада, досягнення та приналежність (McClelland's Three Needs Theory). 2022. URL: <https://www.maxzosim.com/mcclellands-three-needs-theory-power-achievement-and-affiliation/> (дата звернення: 24.04.2025)
 13. Клименко М.П. Мотивація управлінського персоналу в реалізації загальної стратегії підприємства / М.П. Клименко, О.О. Філатова / Сталій розвиток економіки. 2011. № 5. С. 81-85
 14. Козак К.Б., Корсікова Н.М., Петренко Ю.О. Управління мотивацією персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану. *Економіка харчової промисловості*. 2022. Т. 14. № 2. С. 26-32.
 15. Козьміна Н.А., Гурєєва Л.В. Роль мотивації в процесі вивчення іноземної мови студентами технічних ВНЗ. Національний технічний університет України «КПІ». URL: https://kamts1.kpi.ua/sites/default/files/files/gureyeva_rol'.pdf (дата звернення: 16.04.2025)

- 16.Коленда Н. В. Фактори впливу на рівень соціальної безпеки населення. Наукові вісті. Східноєвропейського нац. університету ім. Лесі Українки. 2013. № 4 (253). С. 49-53.
- 17.Колот А. М. Мотивація персоналу : підручник / А. М. Колот, С. О. Цимбалюк. К. : КНЕУ, 2011. 397 с.
- 18.Колот А. М. Мотивація персоналу. К. : КНЕУ, 2006. 340 с
- 19.Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотиваційний менеджмент : підручник. Київ : КНЕУ, 2014. 479 с.
- 20.Концева В.В., Рижанкова Г.М. Мотивація та стимулювання в сучасних умовах. Управління проектами, системний аналіз і логістика. Технічна серія. 2011. Вип. 8. С. 322.
- 21.Костін Д.Ю. Матеріальне стимулювання трудової діяльності: аналіз теоретико-методологічних підходів. Економіка: реалії часу. Науковий журнал. 2013. № 2 (7). С. 81-86.
- 22.Костюк К., Шарий В. Система мотивації для збереження персоналу торговельного підприємства. *Економіка та суспільство*, (62). 2024. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3899/3820> (дата звернення: 16.04.2025)
- 23.Крушельницька О. В. Мельничук Д. П. Управління персоналом : навчальний посібник. Київ : «Кондор», 2005. 308 с.
- 24.Лук'янченко Н. Д. Мотивація персоналу: Навчальний посібник. / Н. Д. Лук'янченко, Л. Л. Бунтовська. Донецьк, ДонНУ, 2004. 302 с.
- 25.Медік А. О. Удосконалення організації та стимулювання праці на підприємстві. Технології та дизайн. 2014. Вип. 2. С. 3–7.
- 26.Менеджмент персоналу: посіб. / за ред. В.М. Данюка, В.М.Петюха. К. : КНЕУ, 2006. 398 с
- 27.Менеджмент: імперативи та виклики : зб. наук. ст. студ. / відп. ред. С. І. Бай. Київ : Держ. торг.-екон. ун-т, 2022. Ч. 1. 185 с.

28. Мисик В. Окремі аспекти теорій мотивації та основних рівнів кадрової політики. *Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні*, 2024. С. 263-265.
29. Мотивація персоналу як інструмент управління якістю праці. URL: <https://blog.agrokebety.com/motyvatsiya-personalu-yak-instrument-upravlinnya-yakistyu-pratsi> (дата звернення: 17.04.2025)
30. Мотивація персоналу: додайте бізнесу ефективності. URL: <https://eduhub.in.ua/news/motivaciya-personalu-dodayte-biznesu-efektivnosti#:~:text=Тож%2C%20мотивація%20персоналу%20—%20комплекс%20заходів,працювали%20віддано%2C%20ефективно%2C%20продуктивно.> (дата звернення: 17.06.2025)
31. Назарова Г. В. Концептуальна модель мотивованого навчання персоналу. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2013. № 4. С.106-111
32. Овсюк Н.В. Мотивація та стимулювання праці: сутність понять та відображення їх в обліку. *Інноваційна економіка*. 2014. 4. № 53. С. 314-315.
33. Попович З. Мотивація персоналу: 5 кроків, що допоможуть впровадити ефективну систему мотивації співробітників та мотивувати команду. URL: <https://krupkin.pro/uk/krupkinblog/komandoutvorenniya-viddiluproductiv/motyvatsiya-personalu/> (дата звернення: 16.04.2025)
34. Пороховська С.А Мотивація персоналу підприємств в умовах сучасних викликів. *Трансформаційна економіка*. № 2 (02), 2023. URL: <https://transformations.in.ua/index.php/journal/article/view/20/20> (дата звернення: 16.04.2025)
35. Прищак М.Д., Лесько О.Й. Психологія управління в організації. URL: https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/icgn/1lesko_psiholog_upravlin_organizaciyi/332.html (дата звернення: 22.04.2025)
36. Різновиди мотивації персоналу. URL: <https://kadrovik.isu.net.ua/news/557718-riznovydy-motyvatsiyi-personalu> (дата звернення: 16.04.2025)

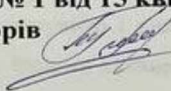
37. Романюк М. Д., Романюк Т. М. Вагомість впливу нематеріальних чинників на мотивацію персоналу підприємства. Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. 2023. Т. 1. № 19. С. 329-336. DOI: <https://doi.org/10.15330/apred.1.19.329-336>
38. Синиціна Ю. П., Дунайчук С.М., Алексеєнко А.І. Управління витратами на персонал на основі системного підходу. Економіка і суспільство. 2017. № 9. С. 636-641.
39. Сус Т. Й., Ємець О. І., Цюпа О. П. Фінансова політика стимулювання інноваційного розвитку аграрного сектору та механізм її впровадження: іноземний досвід. Збірник наукових праць «Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики». 2020. № 4 (35). С.347-355. (Web of Science, <http://fkd.org.ua/article/view/222151>)
40. Сладкевич В.П. Мотиваційний менеджмент: Курс лекцій. Київ: МАУП, 2001, 168 с
41. Теорії мотивації та їх значення для управління персоналом. URL: [https://hurma.work/blog/teoriyi-motyvacziyi-ta-yih-znachennya-dlya-upravlinnya-personalom/#:~:text=Теорія%20Герцберга%20Герцберг%20мав%20тісні%20зв'язки%20з,мотивували%20б%20співробітників%20працювати%20більше%20\(гігієнічні%20чинники\)](https://hurma.work/blog/teoriyi-motyvacziyi-ta-yih-znachennya-dlya-upravlinnya-personalom/#:~:text=Теорія%20Герцберга%20Герцберг%20мав%20тісні%20зв'язки%20з,мотивували%20б%20співробітників%20працювати%20більше%20(гігієнічні%20чинники)) (дата звернення: 28.04.2025)
42. Теорія мотивації Фредерика Герцберга. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Теорія_мотивації_Фредерика_Герцберга (дата звернення: 24.04.2025)
43. Теорія очікувань Врума: мотивація через раціональність. URL: [https://hurma.work/blog/yak-praczuuye-teoriya-ochikuvan-vruma-v-hr/#:~:text=Очікування%20\(Expectancy\)%20—%20ймовірність%20того,яку%20працівник%20надає%20оцій%20винагороді](https://hurma.work/blog/yak-praczuuye-teoriya-ochikuvan-vruma-v-hr/#:~:text=Очікування%20(Expectancy)%20—%20ймовірність%20того,яку%20працівник%20надає%20оцій%20винагороді) . (дата звернення: 28.04.2025)

44. Теорія потреб К. Альдерфера. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Теорія_потреб_К._Альдерфера (дата звернення: 22.04.2025)
45. ТОВ «ДОЛИНСЬКА ПРОФДЕЗІНФЕКЦІЯ». Відомості «Опендатабот». <https://opendatabot.ua/c/40968846> (дата звернення: 20.05.2025)
46. Труш Ю.Л., Гриценко А.О. Мотивація персоналу на підприємствах в сучасних умовах господарювання. URL: <http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/23596/1/2.pdf>. (дата звернення: 01.06.2025)
47. Устіловська А. С., Раздобреєв В. М. Аналіз процесуальних теорій мотивації в контексті управління персоналом . *The 9th International scientific and practical conference "Science in the modern world: innovations and challenges"* (May 15-17, 2025) Perfect Publishing, Toronto, Canada. 2025. с. 792-794. URL: https://www.researchgate.net/profile/Daryna-Lymarenko/publication/392864014_VPLIV_HARCUVANNA_NA_ROZVITOK_DITEJ_U_RANNOMU_VICI/links/6855915be8fa0f5c28255de5/VPLIV-HARCUVANNA-NA-ROZVITOK-DITEJ-U-RANNOMU-VICI.pdf#page=792 (дата звернення: 02.05.2025)
48. Храпкіна В.В., Борецька Е. Т. Електронне наукове фахове видання з економічних наук «Modern Economics», № 27 (2021), 56-59 <http://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/9908/1/khrapkina.pdf> (дата звернення: 05.05.2025)
49. Шевченко О. С. Управління мотивацією персоналу в умовах сучасного підприємництва. *Економіка та держава*. 2021. № 4. С. 45-48.
50. Шкільняк М. М., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І.О. Менеджмент : навч. посіб. Тернопіль, 2017. 252 с
51. Adams J. S. *Toward an Understanding of Inequity*. Journal of Abnormal and Social Psychology, 67(5), 422-436.

52. Adams J.S. Inequity in social exchange. 1965. Vol. 2. URL: [http://dx.doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60108-2](http://dx.doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60108-2) (дата звернення: 02.05.2025)
53. Argyris C. *Teaching Smart People How to Learn*. Harvard Business Review. URL: <https://www.cliffsnotes.com/study-notes/20051602> (дата звернення: 04.06.2025)
54. CEDEFOP. Developing and Matching Skills in the Digital Era. *European Centre for the Development of Vocational Training*. 2021. URL: <https://www.cedefop.europa.eu/en/publications/3085> (дата звернення: 24.06.2025)
55. Colquitt J. A., Zipay K. P. Justice perceptions in the workplace. *Journal of Organizational Behavior*, 2022. № 43(4).
56. Daft R. L. *Organization Theory and Design*, 2015. p. 363
57. Deloitte. 2023 *Global Human Capital Trends: New Fundamentals for a Boundaryless World*. 2023. URL: <https://www.deloitte.com/us/en/insights/topics/talent/human-capital-trends/2023/future-of-workforce-management.html> (дата звернення: 24.06.2025)
58. Doshi McGregor. The Secret to an Ideal Work Culture. URL: <https://time.com/4050067/primed-to-perform> (дата звернення: 18.04.2025)
59. Keller S., Meaney M. The organization of the future: Enabled by performance, powered by people. *Harvard Business Review*. 2021. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/attracting-and-retaining-the-right-talent> (дата звернення: 24.06.2025)
60. Kuvaas B., Buch R., Dysvik A. Constructive and destructive effects of performance appraisal. *Human Resource Management Journal*, 2020. № 30(1).

61. Maslow A. H. *Motivation and Personality*. Harper & Row. URL: <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=1983768> (дата звернення: 04.06.2025)
62. Pacthod D., Schive M., Smit S. White Paper Resilience for sustainable, inclusive growth. 2022. URL: <http://dln.jaipuria.ac.in:8080/jspui/bitstream/123456789/14298/1/Resilience-for-sustainable-inclusive-growth%20-%20Report.pdf> (дата звернення: 28.06.2025)

1

«ЗАТВЕРДЖЕНО»
Зборами Учасників Товариства з
обмеженою відповідальністю
«Долинська профдезінфекція»
Протокол № 1 від 15 квітня 2022 р
Голова зборів  О.М. Гуцуляк

СТАТУТ

Товариства з обмеженою відповідальністю

«Долинська профдезінфекція»

м. Долина

2022 р.

1. Загальні положення

1.1. Товариство з обмеженою відповідальністю «Долинська профдезінфекція» утворено відповідно до Конституції України, Цивільного та Господарського кодексів України, Закону України «Про господарські товариства» та діє на підставі цього Статуту.

1.2. Товариство у своїй діяльності керується Конституцією і законами України, актами Президента України, Кабінету Міністрів України, іншими актами законодавства та цим Статутом.

Найменування Товариства:

повне українською мовою: Товариство з обмеженою відповідальністю
скорочене українською мовою: ТОВ «Долинська профдезінфекція»

місце знаходження товариства: Україна, Івано-Франківська область, м. Долина вул. Степана Бандери буд. № 5 квартира № 52

1.3. Товариство є юридичною особою від дня державної реєстрації та діє на принципах господарського розрахунку і валютної самоокупності, може від свого імені набувати майнові та особисті немайнові права, вступати в зобов'язання, виступати у суді, господарському суді, третейському суді.

1.4. Товариство здійснює свою діяльність у відповідності до вимог актів чинного законодавства України та цього Статуту.

1.5. Товариство відповідає за своїми зобов'язаннями майном, яке йому належить. Товариство не несе відповідальності по зобов'язаннях держави, як і держава не несе відповідальності по зобов'язаннях Товариства.

Товариство не несе відповідальності за зобов'язаннями Учасників. Угоди, укладені Учасниками до моменту реєстрації Товариства і надалі не схвалені Товариством, тягнуть за собою правові наслідки лише для Учасників.

Учасники Товариства не відповідають за зобов'язаннями Товариства і несуть ризик збитків, пов'язаних з його діяльністю, у межах вартості своїх вкладів. Учасники Товариства, які не повністю внесли вклади, несуть солідарну відповідальність за його зобов'язаннями у межах вартості невнесеної частини вкладу кожного з учасників.

1.6. Товариство є власником майна, переданого йому Учасниками, одержаних доходів, а також іншого майна, набутого на підставах, не заборонених актами чинного законодавства України. Ризик випадкової загибелі або пошкодження майна, що є власністю Товариства або передане йому в користування, несе Товариство.

1.7. Товариство має право створювати на території України та за її межами філії та представництва, входити в об'єднання відповідно до чинного законодавства України.

Учасник, який виходить з Товариства, має право одержати вартість частини майна, пропорційну його частці у статутному капіталі Товариства. Виплата провадиться після затвердження звіту за рік, в якому він вийшов з Товариства, і в строк до дванадцяти місяців з дня виходу.

На вимогу Учасника та за згодою Товариства вклад може бути повернуто повністю або частково в натуральній формі.

Якщо вклад до Статутного капіталу був здійснений шляхом передання права користування майном, відповідне майно повертається учасникові без виплати винагороди. При виході Учасника з Товариства йому виплачується вартість частини майна Товариства, пропорційна його частці у Статутному капіталі.

Учаснику, який вибув, виплачується належна йому частка прибутку, одержаного Товариством в даному році до моменту його виходу.

3.6. При реорганізації юридичної особи, Учасника Товариства, або у зв'язку із смертю громадянина, Учасника Товариства, правонаступники (спадкоємці) мають переважне право вступу до Товариства. При відмові правонаступника (спадкоємця) від вступу до Товариства або відмові Товариства у прийнятті до нього правонаступника (спадкоємця) йому видається у грошовій або натуральній формі частка у майні, яка належала реорганізованій або ліквідованій юридичній особі (спадкодавцю), вартість якої визначається на день реорганізації або ліквідації (смерті) Учасника. У цих випадках розмір Статутного фонду Товариства підлягає зменшенню.

3.7. Спори, що виникають у зв'язку із виходом Учасника із Товариства, у тому числі спори щодо порядку визначення частки у Статутному капіталі, її розміру і строків виплати, вирішуються судом.

4. Мета та предмет діяльності ТОВ «Долинська профдезінфекція»

4.1. Метою діяльності Товариства є досягнення економічних і соціальних результатів та одержання прибутку.

4.2 Для реалізації своєї Статутної мети Товариство здійснює таку діяльність:

- проведення дезінфекційних, дезінсекційних, дератизаційних робіт та послуг в організаціях, установах та підприємствах усіх форм власності, приватному секторі згідно з договорами та заявками направленими на попередження та зменшення численності джерел та переносників інфекційних захворювань, зменшення економічних збитків, які можуть спричинити побутові комахи та гризуни на об'єктах господарювання.
- загальне прибирання внутрішніх приміщень усіх типів будівель, зовнішнього чищення будівель, спеціального очищення будівель та іншого спеціального очищення, очищення промислового устаткування.

Продовження додатку А

6

- торговельна діяльність у сфері оптової та роздрібно́ї торгівлі родентицидами, дезінсекантами, дезінфікантами, дезінфекційними засобами, пестицидами і агрохімікатами;
 - захист об'єктів від шкідників;
 - реалізація «НОУ-ХАУ» на внутрішньому та зовнішньому ринках;
 - здійснення роздрібно́ї, оптової, комісійної, консигнаційної торговельної діяльності;
 - рекламна діяльність, в тому числі виготовлення рекламної продукції, проведення рекламних кампаній, реклама об'єктів промислової власності, розробка товарних знаків, фірмового стилю, послуги з розміщення реклами в друкованих і електронних виданнях, а також у засобах масової інформації, в тому числі на власних рекламних носіях, інтернет сайтах, тощо;
 - організація, участь, представництво в виставках, виставках-продажах, аукціонах, торгах, конференціях, семінарах, культурно-освітніх подіях, благодійних акціях посередницька діяльність між підприємствами, організаціями, установами та окремими громадянами;
 - для більш широкого залучення населення до робіт щодо знищення гризунів і комах «Долинська профдезінфекція» виготовляє дератизаційні, дезінсекційні і дезінфекційні отруто принади, розчини і реалізує їх населенню за відповідну плату;
 - оптової та роздрібно́ї торгівлі продуктами харчування, предметами гігієни та санітарії, косметично-парфумерними виробами, товарами побутової хімії та таке інше;
 - агентська та клірингова діяльність, лізинг і факторинг;
 - придбання, оренда, надання в оренду, ремонт та обслуговування об'єктів промислового, житлового та культурно-побутового призначення, обладнання, машин та агрегатів, транспортних засобів;
 - культурно-освітня діяльність; організація та проведення культурно масових заходів;
 - підготовка та проведення конференцій, семінарів, зустрічей, виставок, презентацій, ярмарок, аукціонів, розпродажу та надання послуг юридичним особам та громадянам у підготовці та проведенні профілактичних заходів;
 - види діяльності, що ліцензуються, здійснюються при отриманні відповідної ліцензії.
- 4.2.2. Здійснення торгівельної діяльності у всіх видах, дозволених законодавством України (оптової, роздрібно́ї, комісійної тощо), промисловими та продовольчими товарами, газетною, журнально-книжковою та іншою друкованою продукцією на території України та за її межами;
- 4.2.3. Консультування з питань комерційної діяльності та управління;
- 4.2.4. Розробка, впровадження у виробництво, виробництво, оптова та роздрібна реалізація товарів народного вжитку на території України та поза її межами;

- 4.2.5. Надання послуг, в т.ч. побутових, населенню України та іноземним громадянам по всіх напрямках діяльності Товариства на території України та за її межами; побутове обслуговування населення: прання білизни, ремонт, фарбування та хімічна чистка одягу; надання послуг по пакуванню продукції;
- 4.2.6. Здійснення посередницьких операцій, при яких право власності на товар не переходить на посередника (на основі договорів комісії, агентських договорів, договорів доручення тощо);
- 4.2.7. Сумісна підприємницька діяльність з іноземними суб'єктами господарської діяльності, включаючи створення спільних підприємств різноманітних видів і форм, проведення спільних господарських операцій та спільне володіння майном на території України та за її межами;
- 4.2.8. Будівництво, ремонт житлових споруд, дачних будинків, котеджів;
- 4.2.9. Дизайнерські послуги, оформлення вітрин, інтер'єрів, фасадів;
- 4.2.10. Участь в створенні товарних і фондових бірж;
- 4.2.11. Брокерська та дилерська діяльність;
- 4.2.12. Операції з цінними паперами у випадках і у порядку, передбаченому чинним законодавством України;
- 4.2.13. Надання маркетингових послуг (вивчення попиту, формування замовлень, ціноутворення, реклама тощо) по всіх напрямках діяльності Товариства;
- 4.2.14. Організація іноземного, внутрішнього, зарубіжного туризму; екскурсійна діяльність;
- 4.2.15. Проведення контролю санітарно-технічного і санітарно-гігієнічного стану об'єктів.
- 4.2.16. Проведення контролю за якістю профілактичних робіт на об'єктах.
- 4.2.17. СТРАХУВАННЯ
- 4.2.18. РЕКЛАМА

Товариство також може здійснювати іншу діяльність, проведення якої не заборонено чинним законодавством України.

Якщо для здійснення якогось виду діяльності Товариства згідно чинного законодавства України потрібна ліцензія або дозвіл відповідного державного органу, то такий вид діяльності Товариство здійснює після отримання необхідного дозволу (ліцензії).

5. Статутний капітал, інші фонди та прибуток Товариства.

5.1. Для забезпечення фінансово-господарської діяльності Товариства, а також для гарантії його майнових зобов'язань, за рахунок внесків Учасників створюється Статутний капітал (фонд) в розмірі 500 грн. (п'ятсот гривень 00 копійок).

Додаток Б

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал			
Додатковий капітал	1400	0.5	0.5
Резервний капітал	1410	—	—
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1415	—	—
Неоплачений капітал	1420	53.7	16.7
Усього за розділом I	1425	(—)	(—)
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1495	54.2	17.2
III. Поточні зобов'язання	1595	—	—
Короткострокові кредити банків	1600	—	—
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	—	—
товари, роботи, послуги	1615	0.5	—
розрахунками з бюджетом	1620	5.8	5.3
у тому числі з податку на прибуток	1621	—	—
розрахунками зі страхування	1625	—	—
розрахунками з оплати праці	1630	—	—
Доходи майбутніх періодів	1665	—	—
Інші поточні зобов'язання	1690	0.1	—
Усього за розділом III	1695	6.4	5.3
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	—	—
Баланс	1900	60.6	22.5

2. Звіт про фінансові результати

за Рік 2023 р.

Форма N 2- м

Код за КУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	367.3	402.7
Інші операційні доходи	2120	—	—
Інші доходи	2240	—	—
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	367.3	402.7
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(334.0)	(308.4)
Інші операційні витрати	2180	(19.3)	(19.2)
Інші витрати	2270	(—)	(—)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(353.3)	(327.6)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	14.0	75.1
Податок на прибуток	2300	(—)	(—)
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	14.0	75.1

Керівник

(підпис)

О. М. ГУЦУЛЯК

(ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер

(підпис)

(ініціали, прізвище)

¹ Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад.