

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ

Факультет харчових технологій та управління якістю продукції АПК

ПОГОДЖЕНО
Декан факультету
харчових технологій та управління
якістю продукції АПК
_____ Баль-Прилипко Л.В.
«__» _____ 2025 р.

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач кафедри
стандартизації та сертифікації
сільськогосподарської продукції
_____ Толок Г.А.
«__» _____ 2025 р.

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: «Удосконалення системи мотивування працівників діючого підприємства в процесі впровадження інноваційних методів управління якістю»

Спеціальність: 175 «Інформаційно-вимірювальні технології»
Освітня програма – «Якість, стандартизація та сертифікація»
Орієнтація освітньої програма – Освітньо-професійна програма

Гарант освітньої програми
к.т.н., доцент

Слива Ю.В.

Керівник магістерської роботи
к.т.н., доцент

Толок Г.А.

Виконав

Пазюра В.В.

КИЇВ – 2025

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ
Факультет харчових технологій та управління якістю продукції АПК

ЗАТВЕРДЖУЮ:
Завідувач кафедри
стандартизації та сертифікації
сільськогосподарської продукції,
канд. техн. наук, доц.
_____Толок Г.А.
«__» _____ 2025 р.

ЗАВДАННЯ
ДО ВИКОНАННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ РОБОТИ СТУДЕНТУ

Пазюрі Владиславу Володимировичу

Спеціальність: 175 «Інформаційно-вимірвальні технології»

Освітня програма – «Якість, стандартизація та сертифікація»

Програма підготовки – Освітньо-професійна

Тема магістерської роботи: «Удосконалення системи мотивування працівників діючого підприємства в процесі впровадження інноваційних методів управління якістю» затверджена наказом ректора НУБіП України № 2093 «С» від 25.11.2024 року.

Термін подання завершеної роботи на кафедру 14 листопада 2025 р.

Вихідні дані до магістерської роботи: 1) Положення про підготовку магістрів у НУБіП України; 2) Положення про підготовку і захист магістерської роботи 3) Міжнародні та національні стандарти; 3) Словникові та довідникові джерела; 4) Навчальна та наукова література; 5) Методичні вказівки про підготовку магістерської роботи; 6) Фахові періодичні видання; 7) Матеріали державної статистики; 8) Електронні ресурси.

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

1. Дослідити теоретичні основи мотивування працівників у контексті управління якістю.
2. Обґрунтувати взаємозв'язок між системою мотивування персоналу та ефективністю впровадження інноваційних методів управління якістю.
3. З'ясувати особливості застосування зарубіжного досвіду мотивування працівників в умовах вітчизняних підприємств.
4. Вивчити сучасний стан системи мотивування персоналу на досліджуваному підприємстві.
5. Розробити рекомендації щодо впровадження нових видів мотивування персоналу з урахуванням вимог стандартів ISO 9000 та охорони праці.

Дата видачі завдання «1» грудня 2024 р.

Керівник магістерської роботи _____

Толок Г.А.

Завдання прийняв до виконання _____

Пазюра В.В.

РЕФЕРАТ

Магістерська робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, робота викладена на 88 друкованих сторінках, містить 48 літературних джерел, 4 додатки, 10 таблиць та 10 рисунків.

Мета роботи полягає в розробці та обґрунтуванні комплексу заходів щодо удосконалення системи мотивування працівників діючого підприємства для забезпечення ефективного впровадження інноваційних методів управління якістю.

Перший розділ містить теоретичне дослідження сучасних підходів до мотивування працівників, аналіз зарубіжного досвіду, концепцій мотивування персоналу в сучасних реаліях.

У другому розділі проаналізовано сучасний стан системи мотивування працівників у ТОВ ФІРМА «АСТРАТА-КИЇВ», виявлено низку проблем, серед яких домінування матеріальних стимулів над нематеріальними, недостатня увага до професійного розвитку працівників, обмежені можливості кар'єрного зростання та слабка інтеграція системи мотивування з вимогами стандартів якості.

У третьому розділі розроблено комплекс рекомендацій щодо удосконалення системи мотивування, що включає впровадження програми створення системи внутрішніх аудиторів якості з додатковим матеріальним заохоченням, розвиток горизонтальних та вертикальних кар'єрних траєкторій, упровадження електронної системи подання пропозицій щодо поліпшення якості, а також створення корпоративного університету для підвищення кваліфікації працівників. Наведено економічне обґрунтування запропонованих заходів, обґрунтовано їх практичне значення.

Ключові слова: мотивування персоналу, управління якістю, ISO 9000, охорона праці, інноваційні методи, система стимулювання, ефективність персоналу, стандарти якості, удосконалення мотивації, конкурентоспроможність.

Зміст

ВСТУП.....	5
1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ МОТИВУВАННЯ ПРАЦІВНИКІВ.....	8
1.1. Важливість мотивування як ключового чинника результативної роботи підприємства.....	8
1.2. Сучасні підходи до управління персоналом: характеристика, особливості використання.....	15
1.3. Зарубіжний досвід упровадження ефективних підходів до мотивування працівників.....	24
1.4. Мотивування персоналу в сучасних реаліях: потенціал, доцільність та напрями упровадження.....	35
2. АНАЛІЗ МЕТОДІВ МОТИВУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ТА ПІДВИЩЕННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ НА БАЗІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ ФІРМА «АСТРАТА-КИЇВ».....	48
2.1 Аналіз досліджувального підприємства.....	48
2.2 Способи і види мотивації персоналу на підприємстві.....	51
2.3 Напрями підвищення ефективності системи мотивування працівників.....	55
3. РОЗРОБЛЕННЯ НОВИХ ВИДІВ МОТИВУВАННЯ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «АСТРАТА-КИЇВ».....	60
3.1. Перспективні та креативні механізми мотивування персоналу в умовах діючого підприємства.....	60
3.2 Аналіз ефекту та результативності впроваджених заходів.....	72
ВИСНОВКИ.....	79
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	82
ДОДАТКИ.....	88

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасне підприємництво в Україні та світі характеризується постійним посиленням конкурентної боротьби, що вимагає від організацій упровадження найсучасніших підходів до управління якістю продукції та послуг. У цьому контексті особливого значення набуває ефективна система мотивування працівників, яка є ключовим фактором успішної реалізації інноваційних методів управління якістю. Згідно з дослідженнями міжнародних консалтингових компаній, підприємства з високим рівнем мотивації персоналу демонструють на 31% вищу продуктивність праці та на 37% кращі показники якості продукції.

В Україні проблема мотивування працівників набула особливої гостроти в умовах економічної нестабільності, зміни ринкових умов та необхідності швидкої адаптації до європейських стандартів якості. Багато вітчизняних підприємств стикаються з проблемами високої плинності кадрів, зниження продуктивності праці та опору персоналу впровадженню нових технологій і стандартів якості.

Критичний аналіз наукових досліджень показує, що традиційні підходи до мотивування, базовані переважно на матеріальних стимулах, не забезпечують належної ефективності в умовах упровадження інноваційних методів управління якістю. Роботи вітчизняних науковців (Балабанова Л.В., Крушельницька О.В., Мельничук Д.П.) та зарубіжних дослідників (Herzberg F., Maslow A., Pink D.) засвідчують необхідність комплексного підходу до мотивування, що поєднує матеріальні та нематеріальні стимули з урахуванням специфіки впровадження систем менеджменту якості.

Водночас існуючі дослідження недостатньо розкривають питання інтеграції системи мотивування з вимогами сучасних стандартів якості, зокрема ISO 9001:2015, та не враховують особливості мотивування в контексті забезпечення безпеки та гігієни праці відповідно до стандартів OHSAS 18001 та ISO 45001.

Обрана тематика дослідження є доцільною для розвитку теорії управління персоналом, оскільки дозволяє інтегрувати сучасні концепції мотивування з практичними потребами впровадження систем управління якістю, що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності вітчизняних підприємств та їх інтеграції до європейського економічного простору.

Об'єкт дослідження – система мотивування працівників діючого підприємства в процесі впровадження інноваційних методів управління якістю.

Предмет дослідження – методи, інструменти та механізми удосконалення системи мотивування персоналу, спрямовані на підвищення ефективності впровадження інноваційних підходів до управління якістю на підприємстві.

Мета роботи – розробити та обґрунтувати комплекс заходів щодо удосконалення системи мотивування працівників діючого підприємства для забезпечення ефективного впровадження інноваційних методів управління якістю.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні завдання:

- дослідити теоретичні основи мотивування працівників у контексті управління якістю;
- обґрунтувати взаємозв'язок між системою мотивування персоналу та ефективністю впровадження інноваційних методів управління якістю;
- з'ясувати особливості застосування зарубіжного досвіду мотивування працівників в умовах вітчизняних підприємств;
- вивчити сучасний стан системи мотивування персоналу на досліджуваному підприємстві;
- розробити рекомендації щодо впровадження нових видів мотивування персоналу з урахуванням вимог стандартів ISO 9000 та охорони праці.

Наукова новизна. Комплексно досліджено взаємозв'язок між системою мотивування персоналу та ефективністю впровадження інноваційних методів

управління якістю на підприємстві. Удосконалено теоретичні підходи до класифікації методів мотивування в контексті забезпечення якості продукції та послуг. Дістала подальший розвиток концепція інтегрованого підходу до мотивування, що враховує вимоги міжнародних стандартів якості та охорони праці.

Практичне значення одержаних результатів. Розроблені рекомендації можуть бути використані підприємствами переробної та харчової промисловості для удосконалення системи мотивування персоналу в процесі впровадження систем менеджменту якості.

Апробація результатів дослідження. Основні результати дослідження оприлюднені на XIV Всеукраїнській конференції здобувачів і молодих учених «Інтеграційні та інноваційні напрямки розвитку індустрії гостинності» (Одеса 2025), а також XIII Міжнародній науково-практичній конференції вчених, аспірантів, студентів «Наукові здобутки у вирішенні актуальних проблем виробництва та переробки сировини, стандартизації і безпеки продовольства» (Київ 2025).

Структура і обсяг дипломної магістерської роботи. Дипломна магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, переліку використаних джерел, додатків.

1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ МОТИВУВАННЯ ПРАЦІВНИКІВ

1.1. Важливість мотивування як ключового чинника результативної роботи підприємства

Мотивування працівників є одним із найважливіших елементів ефективного управління персоналом сучасного підприємства. У контексті глобалізації економіки та посилення конкурентної боротьби між організаціями, здатність підприємства залучати, утримувати та мотивувати талановитих працівників стає критичним фактором конкурентоспроможності [1]. Сучасні дослідження засвідчують, що належно мотивований персонал демонструє значно вищі показники продуктивності праці, якості виконання трудових обов'язків та лояльності до організації.

Теоретичні основи мотивування базуються на розумінні того, що людська поведінка завжди має певні мотиви та спонукальні чинники (рис.1.1). Так, мотивація як психологічний процес являє собою сукупність внутрішніх та зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності, визначають межі та форми цієї діяльності, надають їй спрямованості, орієнтованої на досягнення певних цілей [12].

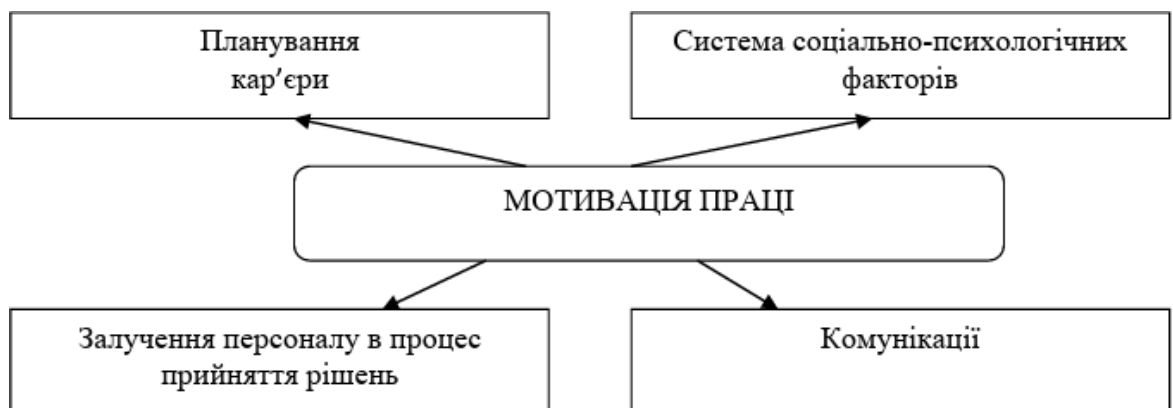


Рис 1.1 Способи підвищення мотивації співробітників

У контексті трудової діяльності мотивація працівника формується під впливом його особистих потреб, цінностей, очікувань та можливостей їх задоволення через виконання професійних обов'язків.

Значення мотивування для підприємства проявляється через його безпосередній вплив на ключові показники ефективності організації. Дослідження показують, що високий рівень мотивації персоналу корелює з підвищенням продуктивності праці на 20-30%, зниженням плинності кадрів на 40-50% та покращенням якості продукції або послуг на 15-25% [17]. Водночас недостатня увага до мотивування працівників може призвести до значних втрат для підприємства через зниження ефективності роботи, збільшення кількості помилок, підвищення рівня абсентеїзму та плинності кадрів.

Особливого значення мотивування набуває в умовах впровадження інноваційних технологій та методів управління. Сучасні підприємства стикаються з необхідністю постійної адаптації до мінливих ринкових умов, що вимагає від працівників гнучкості, креативності та готовності до навчання протягом життя [24]. Ефективна система мотивування може стати катализатором інноваційної діяльності, стимулюючи працівників до пошуку нових рішень, удосконалення процесів та підвищення якості роботи.

Психологічний аспект мотивування пов'язаний з розумінням різноманітності потреб працівників та індивідуальних особливостей їх мотиваційних профілів. Сучасні теорії мотивації підкреслюють важливість врахування не лише матеріальних потреб працівників, але й їх прагнення до самореалізації, визнання, професійного розвитку та соціального статусу [18]. Це вимагає від менеджерів глибокого розуміння психологічних особливостей підлеглих та здатності створювати індивідуалізовані програми мотивування.

Економічний аспект мотивування проявляється через його вплив на фінансові результати діяльності підприємства. Інвестиції в розвиток системи мотивування працівників зазвичай окупаються через підвищення ефективності використання людських ресурсів, зниження витрат на підбір та

навчання нових співробітників, покращення репутації підприємства як роботодавця [13]. Водночас неефективна система мотивування може призвести до значних фінансових втрат через низьку продуктивність праці та високі витрати на управління персоналом.

Соціальний аспект мотивування полягає у його ролі в формуванні корпоративної культури та соціальної згуртованості трудового колективу. Належно організована система мотивування сприяє створенню атмосфери довіри, взаємоповаги та командної роботи [19]. Це особливо важливо в умовах зростаючої складності бізнес-процесів, коли успіх підприємства значною мірою залежить від ефективної взаємодії між різними підрозділами та співробітниками.

Стратегічне значення мотивування проявляється через його роль у досягненні довгострокових цілей підприємства. Ефективна система мотивування допомагає забезпечити узгодженість між індивідуальними цілями працівників та стратегічними цілями організації [21]. Це створює синергетичний ефект, коли досягнення особистих цілей працівників сприяє реалізації стратегії підприємства, а успіх організації, у свою чергу, забезпечує можливості для особистого та професійного розвитку співробітників.

У контексті сучасних викликів, таких як цифровізація економіки, зміна демографічної структури робочої сили та зростання ролі інтелектуальної праці, значення мотивування продовжує зростати [23]. Сучасні працівники висувають нові вимоги до робочого середовища, балансу між роботою та особистим життям, можливостей професійного розвитку та соціальної відповідальності роботодавця. Це вимагає від підприємств перегляду традиційних підходів до мотивування та розробки інноваційних стратегій залучення та утримання талантів.

Стратегічне планування мотиваційної політики підприємства вимагає врахування довгострокових тенденцій розвитку ринку праці та змін у соціально-економічному середовищі. Ефективна система мотивування

повинна бути гнучкою та адаптивною до мінливих умов зовнішнього середовища, одночасно зберігаючи стабільність базових принципів та цінностей організації (рис.1.2). Це особливо важливо в умовах прискорення темпів технологічних змін та посилення конкуренції за талановитих працівників на глобальному ринку праці[14].



Рис 1.2. Види мотивації персоналу

Інтеграція системи мотивування з процесами управління знаннями стає критично важливою для організацій, що прагнуть створити та підтримувати конкурентні переваги на основі інтелектуального капіталу. Мотивовані працівники більш схильні до обміну знаннями, участі у креативних процесах та генерації інноваційних ідей [5]. Створення культури навчання та розвитку, де працівники відчують підтримку у своїх прагненнях до професійного

зростання, сприяє формуванню організаційних компетенцій та накопиченню корпоративного досвіду.

Психологічні аспекти мотивування набувають особливого значення в контексті зростаючої складності робочих завдань та підвищення вимог до емоційного інтелекту працівників. Сучасні дослідження показують, що емоційний стан працівників безпосередньо впливає на їх продуктивність, креативність та здатність до співпраці [18]. Ефективна система мотивування повинна враховувати не лише раціональні потреби працівників, але й їх емоційні та психологічні особливості, створюючи умови для психологічного благополуччя та особистісного розвитку.

Соціокультурні чинники мотивування відображають вплив національних, регіональних та організаційних культур на сприйняття різних видів стимулів працівниками. Те, що мотивує працівників в одній культурі, може бути неефективним або навіть контрпродуктивним в іншій [20]. Глобалізація економіки та зростання мультикультурності робочих колективів вимагають від менеджерів глибокого розуміння культурних особливостей та здатності адаптувати мотиваційні стратегії до різноманітних культурних контекстів.

Етичні аспекти мотивування стають все більш важливими в умовах зростаючої соціальної відповідальності бізнесу та підвищення етичних стандартів ведення діяльності. Система мотивування повинна базуватися на принципах справедливості, прозорості та поваги до гідності кожного працівника [3]. Неетичні практики мотивування, такі як дискримінація, маніпуляції або примус, можуть призвести до серйозних репутаційних та правових проблем для організації.

Технологічні можливості сучасних систем мотивування включають використання штучного інтелекту для персоналізації мотиваційних програм, блокчейн технологій для забезпечення прозорості винагород, віртуальної та доповненої реальності для створення імерсивних навчальних програм [23]. Впровадження таких технологій дозволяє створювати більш ефективні та

привабливі для працівників системи стимулювання, однак вимагає значних інвестицій та технологічної підготовки персоналу.

Економічна ефективність мотиваційних програм повинна регулярно оцінюватися через систему ключових показників ефективності, що включають не лише фінансові метрики, але й показники задоволеності працівників, їх залученості, продуктивності та інноваційної активності [19]. Використання сучасних методів HR-аналітики дозволяє відстежувати взаємозв'язки між різними елементами мотиваційної системи та їх впливом на організаційні результати.

Правові аспекти мотивування включають дотримання трудового законодавства, податкових норм, стандартів соціального захисту працівників. Система мотивування повинна відповідати всім вимогам чинного законодавства та міжнародних стандартів трудових відносин [16]. Невідповідність правовим вимогам може призвести до штрафних санкцій, судових позовів та репутаційних втрат для організації.

Інноваційні підходи до мотивування включають використання гейміфікації, соціальних мереж, мобільних додатків, віртуальних команд та інших сучасних інструментів для створення більш залучаючого та ефективного робочого середовища [5]. Такі підходи особливо привабливі для молодого покоління працівників, які звикли до цифрових технологій та очікують їх інтеграції у робочі процеси.

Міжгенераційні аспекти мотивування відображають різноманітність потреб та цінностей представників різних поколінь на робочому місці. Бебі-блумери цінують стабільність та традиційні форми визнання, покоління X прагне балансу між роботою та особистим життям, мілленіали шукають сенс у роботі та можливості швидкого кар'єрного зростання, а покоління Z очікує гнучкості, технологічних інновацій та соціальної відповідальності роботодавця [22].

Екологічні та соціальні аспекти мотивування набувають зростаючого значення в контексті концепції сталого розвитку та корпоративної соціальної

відповідальності. Сучасні працівники все частіше обирають роботодавців, які демонструють відповідальне ставлення до навколишнього середовища та суспільства [18]. Включення екологічних та соціальних ініціатив до мотиваційних програм може значно підвищити привабливість організації як роботодавця.

Кризові ситуації, такі як економічні спади, пандемії, військові конфлікти, створюють особливі виклики для систем мотивування персоналу. В таких умовах традиційні підходи можуть виявитися неефективними, що вимагає швидкої адаптації та розробки нових стратегій підтримки працівників [8]. Кризостійкість мотиваційної системи стає важливим фактором забезпечення стабільності організації в складних умовах.

Глобальні тенденції розвитку систем мотивування включають зростання ролі нематеріальних стимулів, персоналізацію мотиваційних програм, інтеграцію технологій штучного інтелекту, акцент на розвитку та благополуччі працівників [24]. Організації, які швидко адаптуються до цих тенденцій, отримують конкурентні переваги у залученні та утриманні талантів.

Вимірювання ефективності мотиваційних систем вимагає комплексного підходу, що включає як кількісні, так і якісні показники. Важливо відстежувати не лише безпосередні результати мотиваційних заходів, але й їх довгострокові наслідки для організаційної культури, інноваційного потенціалу та конкурентоспроможності підприємства [13]. Регулярний аудит мотиваційної системи дозволяє виявляти проблемні зони та можливості для вдосконалення.

Майбутнє мотивування персоналу пов'язане з подальшою індивідуалізацією підходів, інтеграцією штучного інтелекту та машинного навчання для прогнозування потреб працівників, розвитком віртуальних та гібридних форм роботи, посиленням уваги до психологічного здоров'я та благополуччя [47]. Організації, які інвестують у розвиток сучасних систем

мотивування, матимуть кращі шанси на успіх у конкурентній боротьбі за таланти.

Системний підхід до мотивування передбачає розгляд всіх елементів організаційної системи у їх взаємозв'язку та взаємодії. Мотивація не існує ізольовано, а є частиною більш широкої системи управління персоналом, що включає підбір, навчання, оцінку, планування кар'єри та інші HR-процеси [6]. Ефективність мотиваційної системи значною мірою залежить від її інтеграції з іншими елементами управління персоналом та загальною стратегією організації.

Культурна трансформація організації через мотиваційні практики може стати потужним інструментом організаційних змін. Правильно спроектовані мотиваційні програми можуть сприяти формуванню бажаної корпоративної культури, зміні поведінкових моделей працівників, розвитку інноваційного мислення [22]. Це особливо важливо для організацій, що проходять через процеси реструктуризації, злиття або модернізації.

Етапність впровадження мотиваційних змін має критичне значення для їх успішності. Різкі зміни в системі мотивування можуть викликати опір з боку працівників та дестабілізувати організаційні процеси [15]. Поступове, ретельно сплановане впровадження нових мотиваційних елементів з урахуванням зворотного зв'язку від працівників забезпечує більш високі шанси на успіх та сталість результатів.

1.2. Сучасні підходи до управління персоналом: характеристика, особливості використання

Традиційні способи мотивування працівників сформувалися протягом багатьох десятиліть розвитку теорії та практики управління персоналом. Ці методи базуються на класичних теоріях мотивації та довели свою ефективність у різних галузях економіки та типах організацій (рис. 13). Розуміння сутності та особливостей застосування традиційних способів

мотивування є необхідною основою для розвитку більш сучасних та інноваційних підходів до стимулювання персоналу [3].



Рис.1.3 Рівні еволюції функції управління персоналом

Матеріальне стимулювання залишається одним із найпоширеніших та найефективніших традиційних способів мотивування працівників. Система грошової винагороди включає базову заробітну плату, премії, надбавки, доплати та інші форми матеріального заохочення [15]. Основна перевага матеріального стимулювання полягає в його універсальності та прямому зв'язку з можливістю працівника задовольняти свої матеріальні потреби. Водночас ефективність цього методу значною мірою залежить від справедливості та прозорості системи оплати праці, а також від її відповідності ринковим стандартам.

Преміальні системи як різновид матеріального стимулювання дозволяють пов'язати додаткову винагороду з досягненням конкретних результатів роботи. Традиційно використовуються різні види преміальних систем: індивідуальні премії за виконання планових показників, колективні премії за результати роботи підрозділу, премії за якість продукції або послуг, премії за економію ресурсів [2]. Ефективність преміальних систем

забезпечується чіткістю критеріїв нарахування премій, їх досяжністю та значимістю для працівників.

Система надбавок та доплат дозволяє диференціювати оплату праці залежно від кваліфікації працівника, складності виконуваних завдань, умов праці та інших факторів. Традиційно застосовуються надбавки за вислугу років, кваліфікаційний розряд, керівництво підрозділом, роботу в шкідливих умовах [6]. Ця система мотивування сприяє професійному розвитку працівників та їх прагненню до підвищення кваліфікації.

Соціальний пакет як елемент традиційної системи мотивування включає різноманітні пільги та послуги, що надаються працівникам понад обов'язкові соціальні гарантії. До складу соціального пакету зазвичай входять медичне страхування, оплата навчання, компенсація витрат на харчування та транспорт, надання службового транспорту, путівок на відпочинок [11]. Соціальний пакет допомагає підвищити лояльність працівників до підприємства та покращити його репутацію на ринку праці.

Кар'єрне просування являє собою традиційний спосіб нематеріального мотивування, що полягає в наданні працівникам можливостей професійного та посадового зростання. Ефективна система управління кар'єрою включає планування кар'єрних траєкторій, створення резерву керівних кадрів, організацію стажувань та ротації персоналу [20]. Можливість кар'єрного зростання особливо важлива для амбітних та талановитих працівників, які прагнуть до самореалізації та професійного розвитку.

Система атестації та оцінки персоналу є традиційним інструментом мотивування, що дозволяє об'єктивно оцінити результати роботи працівників та визначити напрями їх подальшого розвитку. Регулярне проведення атестації забезпечує зворотний зв'язок між керівництвом та підлеглими, допомагає виявити сильні та слабкі сторони кожного працівника [25]. Результати атестації можуть використовуватися для прийняття рішень щодо підвищення заробітної плати, просування по службі, направлення на навчання.

Система навчання та підвищення кваліфікації традиційно розглядається як важливий елемент мотивування персоналу. Інвестиції підприємства в розвиток професійних компетенцій працівників демонструють довіру та зацікавленість у їх довгостроковому співробітництві [8]. Організація навчальних програм, семінарів, конференцій та стажувань сприяє не лише підвищенню кваліфікації персоналу, але й його мотивації до продуктивної роботи.

Створення сприятливих умов праці є базовим елементом традиційної системи мотивування. Це включає забезпечення безпечних та комфортних робочих місць, сучасного обладнання та інструментів, оптимального режиму роботи та відпочинку [16]. Якість робочого середовища безпосередньо впливає на самопочуття працівників, їх продуктивність та задоволеність роботою.

Система морального заохочення включає різноманітні форми визнання заслуг працівників: нагородження грамотами та подяками, внесення до дошки пошани, присвоєння почесних звань, публічне визнання досягнень [14]. Хоча моральне заохочення не передбачає матеріальної винагороди, воно може бути дуже ефективним для працівників, які цінують суспільне визнання та повагу колег.

Організація корпоративних заходів та розвиток корпоративної культури є традиційним способом мотивування, що сприяє формуванню почуття приналежності до організації. Корпоративні свята, спортивні змагання, культурні заходи допомагають створити дружню атмосферу в колективі та підвищити лояльність працівників [22]. Розвиток корпоративної культури включає формування спільних цінностей, традицій та стандартів поведінки.

Розвиток традиційних систем винагород у сучасних умовах передбачає їх адаптацію до нових вимог та очікувань працівників. Класичні преміальні системи доповнюються елементами гнучкості, що дозволяють працівникам впливати на структуру та розмір додаткової винагороди [12]. Сучасні

підприємства впроваджують диференційовані преміальні схеми, що враховують не лише кількісні показники роботи, але й якісні аспекти, такі як інноваційність, командна робота, клієнтоорієнтованість.

Система градації посад та рангів як традиційний елемент мотивування зазнає трансформації в умовах плоских організаційних структур та проектного управління. Замість жорсткої ієрархії багато організацій впроваджують гнучкі системи професійних рівнів, що дозволяють працівникам розвиватися як експерти у своїй галузі без обов'язкового переходу на управлінські позиції [6]. Такий підхід особливо ефективний для високваліфікованих спеціалістів, які цінують професійне визнання більше за формальну владу.

Традиційні програми пенсійного забезпечення та довгострокових заощаджень адаптуються до змінних умов ринку праці та демографічних тенденцій. Сучасні працівники менше орієнтовані на довгострокову роботу в одній організації, що вимагає розробки портативних пенсійних схем та гнучких програм заощаджень [20]. Роботодавці впроваджують програми фінансової освіти та консультування, щоб допомогти працівникам планувати своє фінансове майбутнє.

Класична система відпусток та вихідних днів еволюціонує в напрямку більшої гнучкості та індивідуалізації. Багато організацій впроваджують системи "необмежених відпусток", де працівники самостійно планують час відпочинку в залежності від робочого навантаження та особистих потреб [28]. Такий підхід вимагає високого рівня довіри та відповідальності з боку працівників, але може значно підвищити їх задоволеність роботою.

Традиційні форми визнання та нагородження доповнюються сучасними цифровими платформами, що дозволяють миттєво відмічати досягнення працівників та ділитися успіхами з колегами. Системи визнання між колегами дають можливість працівникам номінувати та нагороджувати один одного за професійні досягнення та допомогу [19]. Такий підхід створює культуру взаємного визнання та підтримки в колективі.

Розвиток корпоративних університетів та навчальних центрів як елементів традиційної системи мотивування відображає зростаючу цінність безперервного навчання у сучасній економіці знань. Організації інвестують у створення власних освітніх платформ, що пропонують не лише професійні курси, але й програми особистісного розвитку, лідерства, інновацій [3]. Можливість навчатися за рахунок роботодавця стає важливим мотиваційним фактором, особливо для амбітних працівників.

Традиційні системи оцінки ефективності трансформуються від річних формальних процедур до більш частих та неформальних форм зворотного зв'язку. Впровадження систем постійному зворотньому зв'язку дозволяє працівникам регулярно отримувати інформацію про свою роботу та можливості покращення [25]. Такий підхід сприяє більш швидкому професійному розвитку та підвищенню мотивації через своєчасне визнання досягнень.

Еволюція систем соціального захисту працівників включає розширення переліку покритих ризиків та індивідуалізацію страхових програм. Сучасні соціальні пакети можуть включати страхування від кіберризиків, психологічну підтримку, програми підтримки психічного здоров'я [2]. Роботодавці також розширюють підтримку сімей працівників, включаючи програми догляду за дітьми та літніми батьками.

Традиційні корпоративні заходи та тимбілдінги адаптуються до нових форматів, включаючи віртуальні та гібридні події. Пандемія COVID-19 прискорила розвиток онлайн-форматів корпоративних заходів, що дозволило залучити працівників, які працюють віддалено або в різних географічних локаціях [47]. Сучасні корпоративні заходи часто включають елементи навчання, нетворкінгу та соціальної відповідальності.

Розвиток систем внутрішньої мобільності та ротації кадрів як традиційних інструментів мотивування відповідає на потреби працівників у різноманітності та професійному зростанні. Організації створюють програми горизонтального переміщення, міжфункціональні проекти, тимчасові

призначення [14]. Такі можливості особливо цінують працівники покоління мілленіалів, які прагнуть швидкого професійного розвитку та нових викликів.

Традиційні системи комунікації в організаціях доповнюються сучасними цифровими інструментами, що дозволяють забезпечити більш ефективний зворотний зв'язок між керівництвом та працівниками. Впровадження корпоративних соціальних мереж, чат-ботів, мобільних додатків створює нові можливості для діалогу та обміну ідеями [23]. Прозора та відкрита комунікація стає важливим елементом мотиваційної стратегії.

Адаптація традиційних систем мотивування до культурних особливостей різних регіонів та країн вимагає глибокого розуміння локальних цінностей та норм. Міжнародні компанії розробляють базові принципи мотивування, які адаптуються до специфіки кожного ринку [20]. Такий підхід дозволяє зберегти корпоративну ідентичність при врахуванні локальних особливостей.

Інтеграція принципів сталого розвитку в традиційні системи мотивування відображає зростаючу екологічну та соціальну свідомість працівників. Організації включають екологічні показники до систем оцінки ефективності, створюють "зелені" премії за енергоощадність та зменшення відходів [18]. Участь у програмах корпоративної соціальної відповідальності стає важливим мотиваційним фактором для соціально свідомих працівників.

Розвиток систем менторства та коучингу як елементів традиційної мотивації відповідає на потреби працівників у професійному керівництві та підтримці. Формальні та неформальні програми менторства допомагають передавати знання та досвід, розвивати лідерські навички [25]. Можливість стати ментором також мотивує досвідчених працівників, даючи їм почуття значущості та внеску в розвиток організації.

Трансформація традиційних систем контролю робочого часу відображає зміни в підходах до оцінки ефективності праці. Замість жорсткого контролю присутності на робочому місці організації переходять до оцінки

результатів роботи [43]. Гнучкі графіки, віддалена робота, система ROWE (Results-Only Work Environment) стають новими стандартами в багатьох галузях.

Еволюція традиційних програм підтримки працівників включає розширення спектра послуг від базової медичної допомоги до комплексних оздоровчих програм. Сучасні програми допомоги працівникам охоплюють психологічну підтримку, фінансове консультування, правову допомогу, програми боротьби з залежностями [2]. Холістичний підхід до благополуччя працівників стає конкурентною перевагою роботодавця.

Адаптація традиційних систем винагороди до нових форм зайнятості, таких як гіг-економіка та фрілансинг, вимагає розробки гнучких моделей компенсації. Організації експериментують з проектними бонусами, участю в прибутках для тимчасових працівників, портативними соціальними пакетами [22]. Такі підходи дозволяють залучати талановитих фахівців навіть без пропозиції постійного працевлаштування.

Розвиток систем кар'єрного планування включає використання штучного інтелекту та аналітики для прогнозування кар'єрних траєкторій та ідентифікації талантів. Алгоритми можуть аналізувати навички працівників, їх досягнення та потенціал для розвитку [24]. Такий підхід дозволяє створювати більш персоналізовані плани розвитку та підвищує точність кадрових рішень.

Інтеграція принципів різноманітності та інклюзивності в традиційні системи мотивування спрямована на створення справедливого та рівного робочого середовища. Організації переглядають свої практики винагороди для усунення гендерних та етнічних диспропорцій у оплаті праці [33]. Програми підтримки недопредставлених груп стають важливим елементом стратегії залучення талантів.

Розвиток корпоративних програм волонтерства як елементу традиційної мотивації відповідає на прагнення працівників робити позитивний внесок у суспільство. Організації надають оплачуваний час для

волонтерської діяльності, організують корпоративні благодійні проекти [36]. Участь у соціальних ініціативах підвищує лояльність працівників та покращує репутацію компанії.

Еволюція традиційних систем управління ефективністю включає перехід від індивідуальних до командних метрик та цілей. Організації розуміють важливість колаборації та командної роботи для досягнення бізнес-результатів [19]. Системи винагороди адаптуються для заохочення не лише індивідуальних досягнень, але й внеску в командний успіх.

Адаптація традиційних підходів до різних стилів роботи та особистісних типів працівників вимагає більш тонкого розуміння індивідуальних мотиваторів. Інтроверти можуть цінувати тихе визнання більше за публічні нагороди, тоді як екстраверти прагнуть соціального схвалення [18]. Персоналізація мотиваційних підходів стає ключем до ефективного управління різноманітними командами.

Інтеграція технологій доповненої та віртуальної реальності в традиційні навчальні програми створює нові можливості для іммерсивного навчання та розвитку. VR-симуляції дозволяють працівникам практикувати навички в безпечному середовищі, а AR-додатки надають контекстну інформацію прямо на робочому місці [37]. Такі інноваційні підходи особливо привабливі для молодого покоління працівників.

Розвиток систем прогнозовної аналітики в HR дозволяє передбачати потреби в мотивації та превентивно реагувати на зниження залученості працівників. Алгоритми машинного навчання аналізують патерни поведінки працівників для ідентифікації ризиків звільнення або зниження продуктивності [13]. Такий підхід дозволяє HR-фахівцям бути більш проактивними в управлінні персоналом.

Таким чином, традиційні системи мотивування продовжують залишатися важливою основою для управління персоналом, однак їх ефективність значною мірою залежить від здатності адаптуватися до мінливих умов та очікувань сучасних працівників (рис. 1.4).



Рис.1.4 Основні принципи механізму мотивації персоналу як основа управління персоналом

Успішні організації знаходять баланс між перевіреними часом практиками та інноваційними підходами, створюючи гібридні системи мотивування, що поєднують кращі елементи традиційних та сучасних методів стимулювання персоналу.

1.3. Зарубіжний досвід упровадження ефективних підходів до мотивування працівників

Вивчення зарубіжного досвіду мотивування працівників дозволяє виявити найбільш ефективні практики та адаптувати їх до умов вітчизняних підприємств. Різні країни та культури розробили унікальні підходи до стимулювання персоналу, що відображають їх економічні, соціальні та культурні особливості [20]. Аналіз міжнародного досвіду надає цінні insights для формування сучасних систем мотивування на українських підприємствах (табл.1.1).

Американська модель мотивування характеризується високим рівнем індивідуалізації та орієнтацією на результат. У США широко поширені системи оплати праці, що прямо пов'язані з індивідуальними досягненнями працівників, включаючи комісійні винагороди, бонуси за перевиконання планів, опціони на акції компанії [26].

Особливості формування зарубіжних систем мотивації праці

Країна	Головні чинники мотивації праці	Відмінні особливості мотивації праці
Японія	-Професійна майстерність -Вік -Стаж -Результативність праці	-Довічний найм -Одноразова допомога при виході на пенсію
США	-Заохочення підприємницької активності -Якість роботи -Висока кваліфікація	-Поєднання елементів відрядної та погодинної систем -Участь у прибутку -Технологічні надбавки -Премії за безаварійну роботу, тривалу експлуатацію обладнання та інструменту -Дотримання технологічної дисципліни -Система подвійних ставок
Франція	-Кваліфікація -Якість роботи -Кількість раціоналізаторських пропозицій -Рівень мобілізації	-Індивідуалізація оплати праці -Бальна оцінка праці робітників за професійну майстерність, продуктивність праці, якість роботи, дотримання правил техніки безпеки, етики виробництва -Ініціативність -Додаткові винагороди (виховання дітей, надання автомобіля, забезпечення за старість)
Великобританія	-Дохід	-Участь у прибутках -Ділова участь у капіталі -Трудова ділова участь -Чисто трудова участь
Німеччина	-Якість	-Стимулювання праці -Соціальні гарантії
Швеція	-Солідарна заробітна плата	-Диференціація систем податків та пільг -Сильна соціальна політика

Американські компанії активно використовують системи управління ефективністю (Performance Management), що включають регулярні оцінки роботи, встановлення індивідуальних цілей та КРІ, зворотний зв'язок від керівництва.

Особливістю американського підходу є широке застосування опціонів на акції та працівників у власній компанії, що дозволяють працівникам стати співвласниками компанії та отримувати дохід від зростання її вартості. Такі програми особливо поширені в технологічному секторі та стартапах, де вони допомагають залучати та утримувати талановитих спеціалістів навіть при обмежених фінансових ресурсах на початкових етапах розвитку бізнесу [41].

Японська модель мотивування базується на принципах довгострокового співробітництва, командної роботи та безперервного вдосконалення. Традиційна японська система пожиттєвого найму забезпечує працівникам стабільність та впевненість у майбутньому [27]. Система оплати праці в Японії традиційно орієнтована на стаж роботи та лояльність до компанії, хоча в останні роки спостерігається поступовий перехід до більш гнучких систем, що враховують індивідуальні результати.

Японські компанії активно використовують системи безперервного навчання та розвитку персоналу, включаючи ротацію робочих місць, наставництво, внутрішньокорпоративні університети. Особливою рисою японського підходу є система кайдзен, що заохочує всіх працівників до внесення пропозицій щодо покращення робочих процесів [35]. Це створює атмосферу залученості та відповідальності, коли кожен працівник відчуває себе важливою частиною команди.

Німецька модель мотивування характеризується високим рівнем соціального захисту працівників та участю персоналу в управлінні підприємством. Система співуправління (Mitbestimmung) передбачає участь представників працівників у наглядових радах компаній, що забезпечує їм право голосу при прийнятті важливих рішень [38]. Німецькі підприємства традиційно приділяють велику увагу професійному навчанню та підвищенню

кваліфікації, використовуючи систему дуального освіти, що поєднує теоретичне навчання з практичною роботою.

Система оплати праці в Німеччині характеризується високим рівнем стандартизації та регулювання через галузеві тарифні угоди. Водночас німецькі компанії активно використовують різноманітні форми участі працівників у прибутках, включаючи премії за продуктивність, бонуси за інновації, програми спільного володіння компанією працівниками [29]. Особливу увагу приділяється балансу між роботою та особистим життям, включаючи гнучкі графіки роботи, можливості віддаленої роботи, тривалі відпустки.

Скандинавська модель мотивування базується на принципах рівності, довіри та високого рівня автономії працівників. Країни Північної Європи традиційно демонструють високі показники задоволеності роботою та продуктивності праці [30]. Скандинавські компанії активно використовують плоскі організаційні структури, що мінімізують ієрархічні бар'єри та сприяють швидкому прийняттю рішень.

Особливістю скандинавського підходу є високий рівень довіри до працівників та надання їм значної автономії у виконанні робочих завдань. Це включає гнучкі графіки роботи, можливості віддаленої роботи, самостійне планування робочого часу [43]. Скандинавські країни також лідирують у впровадженні програм підтримки батьківства, включаючи тривалі декретні відпустки для обох батьків, гнучкі умови повернення на роботу після народження дитини.

Азійські країни, особливо Сінгапур, Південна Корея та Китай, розробили унікальні підходи до мотивування, що поєднують традиційні азійські цінності з сучасними управлінськими практиками [31]. Сінгапурська модель характеризується високим рівнем меритократії та прозорості в системах оцінки та винагороди. Південнокорейські компанії активно інвестують у навчання та розвиток персоналу, використовуючи системи внутрішньої мобільності та програми розвитку кар'єри.

Китайські компанії в останні роки активно впроваджують інноваційні підходи до мотивування, включаючи ігровізацію робочих процесів, використання соціальних мереж для внутрішньої комунікації, програми добробуту для підтримки здоров'я працівників [44]. Особливістю китайського підходу є інтеграція технологічних рішень у системи управління персоналом, включаючи використання штучного інтелекту для аналізу ефективності роботи та прогнозування потреб у розвитку.

Британська модель мотивування характеризується високим рівнем гнучкості та індивідуалізації. Британські компанії активно використовують гнучкі пакети пільг, що дозволяють працівникам самостійно обирати набір пільг відповідно до їх індивідуальних потреб [32]. Широко поширені програми баланси між роботою та особистим життям, включаючи скорочені робочі дні, спільне виконання однієї посади двома працівниками, тривалі відпустки для відновлення або навчання.

Французька модель включає значний акцент на соціальній відповідальності роботодавця та забезпеченні високого рівня соціального захисту працівників. Французькі компанії зобов'язані надавати працівникам широкий спектр соціальних гарантій, включаючи медичне страхування, пенсійні програми, допомогу з харчуванням [36]. Особливістю французького підходу є законодавче закріплення права працівників на відключення від роботи поза робочим часом.

Канадська модель мотивування поєднує американські принципи орієнтації на результат з європейськими стандартами соціального захисту. Канадські компанії активно використовують програми підтримки працівників, що включають психологічну підтримку, консультації з фінансового планування, допомогу в розв'язанні особистих проблем [37]. Широко поширені програми різноманіття та інклюзивності, що сприяють створенню інклюзивного робочого середовища.

Австралійська модель характеризується високим рівнем інновацій у сфері HR-технологій та активним використанням даних для прийняття

рішень щодо управління персоналом [39]. Австралійські компанії лідирують у впровадженні аналітики персоналу, що дозволяє об'єктивно оцінювати ефективність різних мотиваційних програм та оптимізувати їх відповідно до потреб конкретних груп працівників.

Розвиток цифрових технологій у зарубіжних компаніях суттєво трансформував підходи до мотивування персоналу. Провідні технологічні корпорації Кремнієвої долини впроваджують системи зворотного зв'язку в режимі реально часу через мобільні додатки, що дозволяють працівникам миттєво отримувати зворотний зв'язок від колег та керівників [26]. Платформи як Slack, Microsoft Teams інтегруються з HR-системами для створення безперервного потоку визнання та заохочення. Компанії використовують штучний інтелект для аналізу настрою працівників через аналіз їх цифрової активності та комунікації.

Європейські моделі мотивування демонструють унікальний баланс між високими соціальними стандартами та інноваційними підходами до управління персоналом. Фінські компанії активно впроваджують концепцію "щастя на роботі", що включає регулярні вимірювання рівня задоволеності працівників та цілеспрямовані заходи для його підвищення [40]. Данські організації лідирують у створенні інклюзивних робочих середовищ, де кожен працівник відчуває себе цінним незалежно від віку, статі, етнічного походження чи фізичних особливостей.

Азійські підходи до мотивування, особливо в Японії та Південній Кореї, еволюціонували від традиційних патерналістських моделей до більш гнучких систем, що враховують індивідуальні потреби працівників. Японські компанії поступово відходять від концепції довічного найму, впроваджуючи більш динамічні системи кар'єрного розвитку [27]. Водночас зберігається акцент на командній роботі та корпоративній лояльності через системи колективного прийняття рішень та і неформального узгодження.

Сінгапурські організації розробили унікальні підходи до мотивування в умовах мультикультурного суспільства, створюючи адаптивні системи, що

враховують культурні особливості китайської, малайської, індійської та європейської общин [31]. Гнучкість у релігійних святах, культурних традиціях та комунікативних стилях стала стандартною практикою для міжнародних компаній регіону.

Латиноамериканський досвід мотивування характеризується сильним акцентом на сімейних цінностях та соціальних зв'язках. Бразильські компанії активно впроваджують програми підтримки сімей працівників, включаючи освітні програми для дітей, медичне обслуговування родичів, корпоративні житлові програми [36]. Мексиканські організації інтегрують традиційні культурні свята та ритуали у корпоративні заходи, створюючи унікальну атмосферу приналежності.

Австралійські інновації у сфері мотивування включають розвиток програм психічне здоров'я та оздоровлення співробітників, що стали глобальними трендами [39]. Концепція "психологічної безпеки" на робочому місці, розроблена австралійськими дослідниками, впроваджується компаніями по всьому світу. Програми підтримки ментального здоров'я включають консультації психологів, медитативні практики, програми управління стресом.

Середньосхідні країни, особливо ОАЕ та Саудівська Аравія, активно адаптують західні практики мотивування до місцевих культурних особливостей. Створення інклюзивних робочих середовищ для жінок, розвиток програм локалізації талантів, інтеграція релігійних практик у робочий процес стали пріоритетними напрямками [44]. Концепція інтеграції роботи та життя замінює традиційну баланс роботи та життя з урахуванням важливості релігійних обов'язків.

Африканські підходи до мотивування базуються на принципах філософії взаємозалежності та спільної відповідальності. Південноафриканські компанії впроваджують програми залучення громад, де працівники беруть активну участь у розвитку місцевих громад [46]. Такий підхід створює сильне почуття соціальної місії та гордості за свою роботу.

Цифрова трансформація мотиваційних систем у зарубіжних компаніях включає використання блокчейн технологій для створення прозорих систем винагороди та визнання досягнень. Естонські стартапи розробляють децентралізовані платформи для визнання між колегами, де працівники можуть нагороджувати один одного криптовалютами токенами [34]. Такі системи забезпечують повну прозорість та неможливість маніпуляцій з боку керівництва.

Розвиток віддаленої роботи під час пандемії COVID-19 призвів до інновацій у віддаленому мотивуванні персоналу. Американські технологічні компанії створили віртуальні офіси у метавсесвіті, де працівники можуть взаємодіяти в імерсивному середовищі [45]. Британські фінансові установи впровадили системи віртуального коучингу та менторства через VR-платформи.

Європейські підходи до стійкої мотивації включають інтеграцію принципів сталого розвитку у мотиваційні програми. Німецькі автомобільні компанії створюють "зелені" бонуси за участь у екологічних ініціативах, використання громадського транспорту, зменшення вуглецевий слід [29]. Швейцарські фармацевтичні гіганти впроваджують програми соціального підприємництва серед працівників.

Азійські інновації у сфері включають використання алгоритмів машинного навчання для персоналізації мотиваційних програм. Китайські технологічні компанії розробляють системи, що аналізують біометричні дані працівників для оптимізації їх робочого навантаження та мотиваційних стимулів [44]. Південнокорейські чеболи впроваджують системи предиктивної аналітики для попередження професійного вигорання.

Скандинавський досвід демократизації робочого місця включає надання працівникам права голосу у стратегічних рішеннях компанії. Шведські кооперативи практикують колективне прийняття рішень, де кожен працівник має рівний голос незалежно від посади [30]. Норвезькі компанії

впроваджують системи прозорості зарплати, де інформація про заробітні плати всіх працівників є відкритою.

Канадські підходи до різноманітності та інклюзивності стали еталоном для багатьох міжнародних корпорацій. Програми підтримки LGBTQ+ працівників, ініціативи з примирення з корінними народами, системи інклюзивного лідерства розвиваються як стандартні практики [37]. Канадські компанії лідирують у створенні безпечності для вразливих груп працівників.

Новозеландський досвід чотириденний робочий тиждень демонструє інноваційні підходи до балансу роботи та життя. Експерименти показали зростання продуктивності на 7% при скороченні робочого тижня до чотирьох днів [35]. Подібні ініціативи поширюються у Великобританії, Ісландії та інших європейських країнах.

Ізраїльські високотехнологічні компанії розвивають концепцію "психологічної власності" працівників над продуктами та проектами. Система пововаї участі дозволяє навіть молодшим спеціалістам стати співвласниками успішних стартапів [32]. Культура власності на інновації стимулює креативність та підприємницьке мислення серед персоналу.

Латвійські та литовські компанії активно впроваджують програми перекваліфікації та підвищення кваліфікації у відповідь на швидкі технологічні зміни. Системи безперервного навчання дозволяють працівникам постійно оновлювати свої навички за рахунок роботодавця [40]. Такий підхід забезпечує адаптивність робочої сили до майбутніх викликів.

Ірландські підходи до податкової мотивації включають інноваційні схеми компенсацій, що оптимізують податкове навантаження як для працівників, так і для роботодавців. Системи жертва зарплати, схеми поїздок на роботу велосипедом, електронні ваучери стали стандартними елементами ірландських компенсаційних пакетів [38]. Такі підходи демонструють можливості творчої переваги.

Голландські експерименти з універсальним базовим підходом та його вплив на трудову мотивацію надають цінні практичні висновки для

майбутнього світу праці. Пілотні програми показують, що базовий дохід не знижує мотивацію до праці, а навпаки, дозволяє працівникам обирати більш значущу та задовольняючу роботу [43]. Такі дослідження формують основу для майбутніх соціально-економічних реформ.

Швейцарські банки розвивають програми етичного лідерства та сталого фінансування, що стають важливими мотиваційними факторами для соціально свідомих працівників. Участь у програмах відповідального інвестування та ESG-ініціативах підвищує почуття гордості та смислу роботи [41]. Такі підходи відображають зростаючу важливість роботи, що має суспільну мету.

Французькі розкішні бренди створюють унікальні програми розвитку ремісників, що поєднують традиційні ремісничі навички з сучасними технологіями. Система взаємодії “майстер-учень” забезпечує передачу унікальних компетенцій та культурної спадщини [36]. Працівники отримують можливість стати частиною культурної традиції, що має високу мотиваційну цінність.

Італійські сімейні підприємства розвивають концепцію управління міжпоколінною робочою силою, де представники різних поколінь сім'ї та найманих працівників ефективно співпрацюють. Системи наставництва між поколіннями, програми планування наступництва, збереження сімейних традицій стають моделлю для інших організацій [28]. Такий досвід особливо цінний для країн з сильними сімейними традиціями у бізнесі.

Зарубіжний досвід мотивування персоналу демонструє величезне різноманіття підходів, що відображають культурні, економічні та соціальні особливості різних регіонів світу.

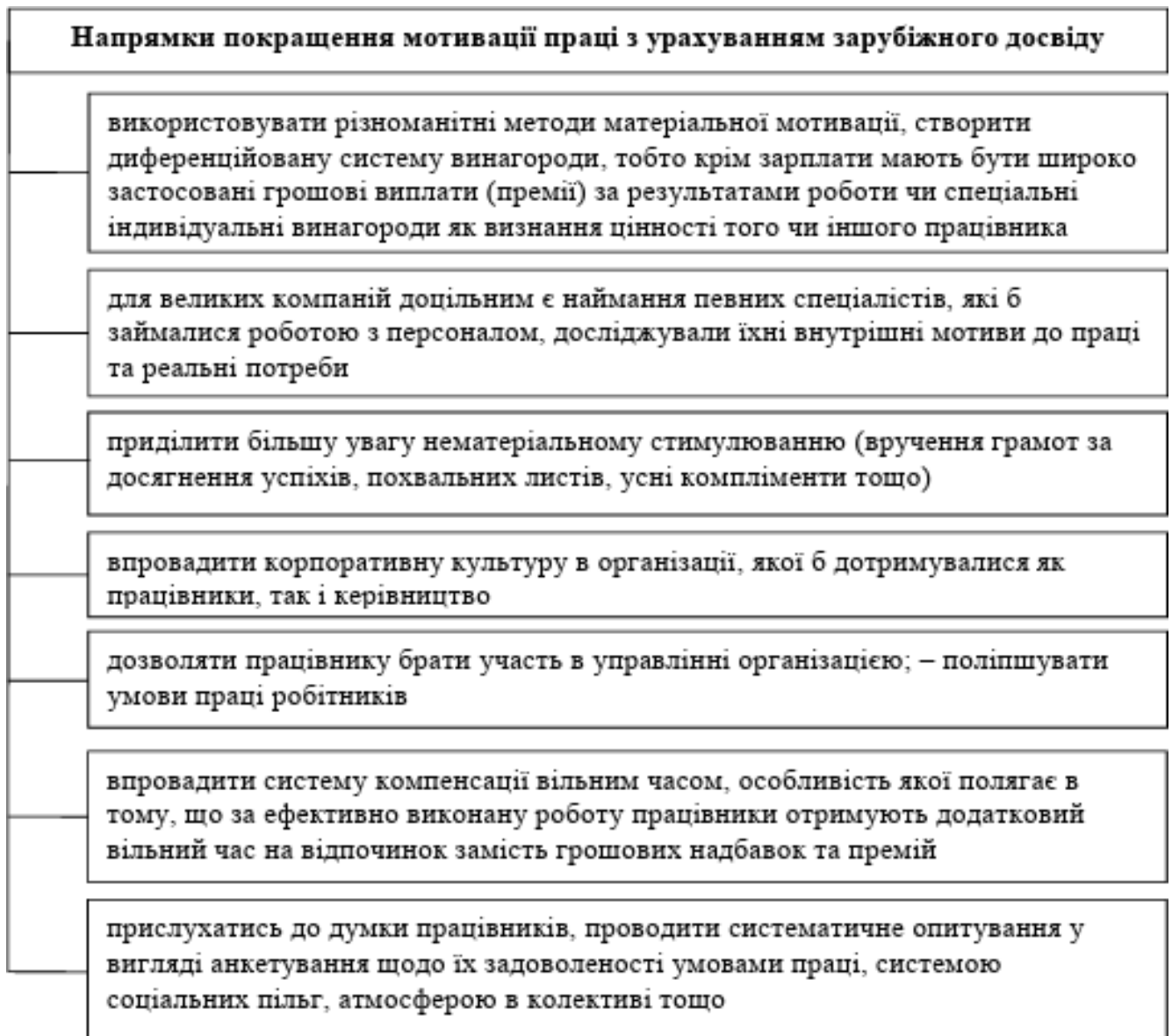


Рис 1.5 Напрями покращення мотивації праці з урахуванням зарубіжного досвіду [21]

Успішна адаптація кращих зарубіжних практик вимагає глибокого розуміння локального контексту та творчого підходу до їх імплементації. Найбільш ефективними виявляються гібридні моделі, що поєднують універсальні принципи з унікальними культурними елементами, створюючи автентичні та дієві системи мотивування для кожної конкретної організації.

1.4. Мотивування персоналу в сучасних реаліях: потенціал, доцільність та напрями упровадження

Сучасні умови ведення бізнесу характеризуються високим рівнем невизначеності, швидкими технологічними змінами та новими викликами для управління персоналом. Пандемія COVID-19, цифрова трансформація, демографічні зміни та еволюція трудових відносин створили нові контексти для розвитку систем мотивування працівників [9]. Аналіз можливостей та доцільності впровадження різних підходів до мотивування в сучасних умовах є критично важливим для забезпечення ефективності управління персоналом (рис. 16).

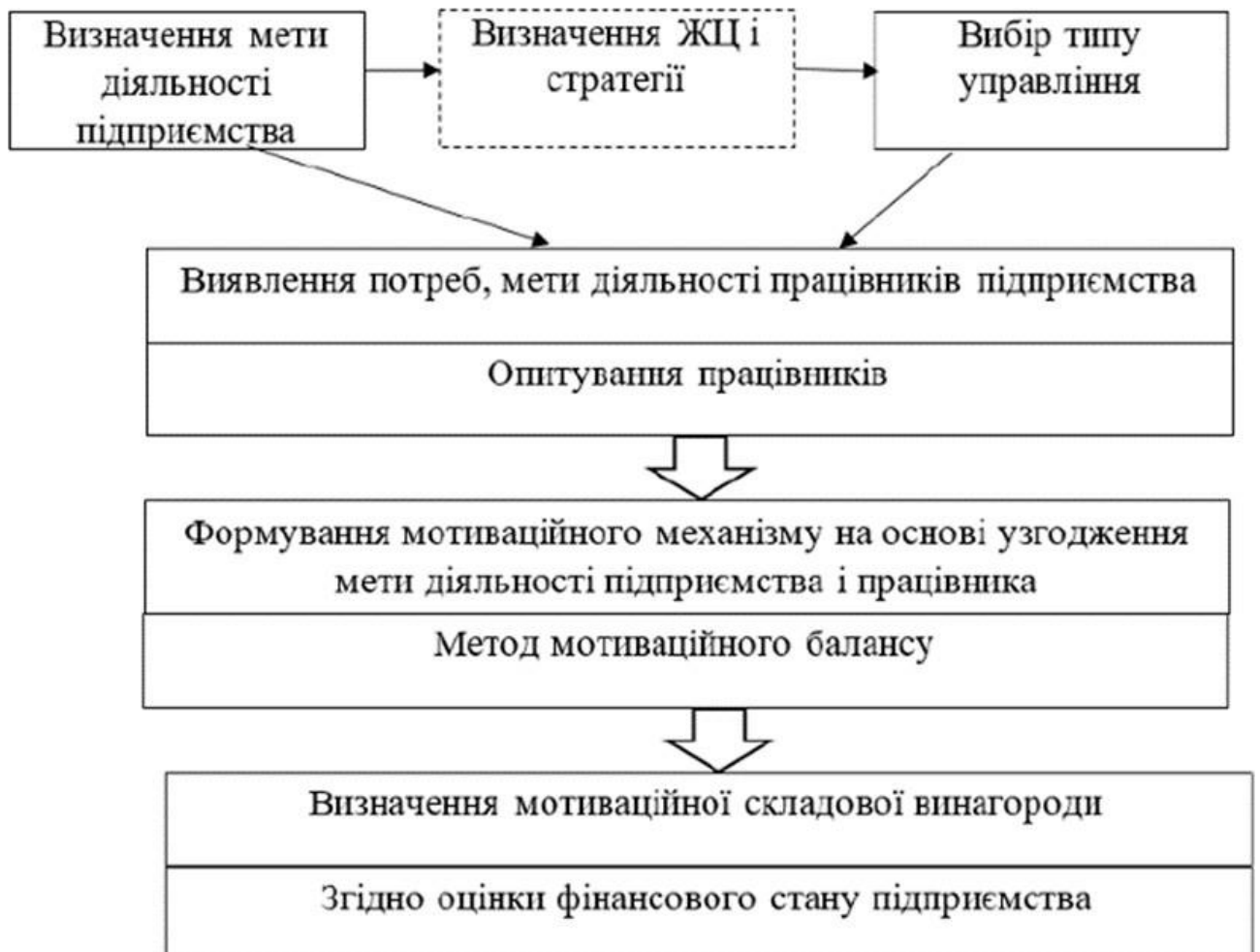


Рис. 1..6 Визначення проблем мотивації персоналу

Цифровізація робочих процесів створила нові можливості для розвитку систем мотивування персоналу. Використання цифрових технологій дозволяє створювати більш персоналізовані та гнучкі програми стимулювання, що враховують індивідуальні потреби та переваги кожного працівника [23]. Сучасні HR-платформи забезпечують можливість моніторингу ефективності роботи в режимі реального часу, автоматизованого нарахування бонусів та винагород, персоналізованого планування кар'єрного розвитку.

Впровадження систем аналітики персоналу дозволяє підприємствам приймати більш обґрунтовані рішення щодо мотивування персоналу на основі аналізу великих масивів даних [34]. Це включає аналіз факторів, що впливають на задоволеність роботою, прогнозування ризиків звільнення працівників, оптимізацію структури компенсаційних пакетів. Використання штучного інтелекту та машинного навчання дозволяє виявляти приховані закономірності в поведінці персоналу та розробляти більш ефективні стратегії мотивування.

Розвиток віддаленої роботи та гібридних моделей зайнятості створив нові виклики та можливості для мотивування працівників [40]. Віддалена робота вимагає перегляду традиційних підходів до контролю та стимулювання персоналу, оскільки фізична присутність у офісі більше не є основним критерієм оцінки ефективності [42]. Сучасні системи мотивування повинні враховувати особливості роботи в цифровому середовищі, включаючи необхідність підтримки балансу між роботою та особистим життям, забезпечення технічних засобів для ефективної роботи, розвиток навичок цифрової комунікації.

Зміна демографічної структури робочої сили, зокрема зростання частки мілленіалів та представників покоління Z, вимагає адаптації систем мотивування до нових цінностей та очікувань працівників [45]. Молоді працівники надають більшу цінність можливостям професійного розвитку, соціальній відповідальності роботодавця, гнучкості робочих умов, ніж традиційним формам матеріального стимулювання. Це створює необхідність

розробки нових підходів до мотивування, що враховують ці зміни в трудових цінностях.

Економічна нестабільність та кризові явища, викликані пандемією COVID-19 та геополітичними конфліктами, створили додаткові виклики для систем мотивування персоналу [15]. Багато підприємств стикнулися з необхідністю оптимізації витрат на персонал при одночасному збереженні мотивації та лояльності ключових співробітників. Це вимагає розробки більш гнучких та економічно-ефективних підходів до мотивування, що можуть адаптуватися до мінливих економічних умов.

Зростання ролі інтелектуальної праці та креативності в сучасній економіці вимагає нових підходів до мотивування знань працівників [47]. Традиційні методи контролю та стимулювання можуть бути неефективними для працівників, чия робота вимагає високого рівня автономії, креативності та інноваційного мислення. Сучасні системи мотивування повинні забезпечувати умови для самореалізації, експериментування та професійного зростання таких працівників.

Посилення конкуренції за таланти на глобальному ринку праці створює необхідність розробки більш привабливих та конкурентоспроможних пропозицій для працівників [33]. Сучасні підприємства повинні конкурувати не лише з місцевими роботодавцями, але й з міжнародними компаніями, що можуть пропонувати віддалену роботу та глобальні кар'єрні можливості. Це вимагає інновацій у сфері ціннісної пропозиції для працівників та розробки унікальних переваг для залучення та утримання талантів.

Зростання важливості корпоративної соціальної відповідальності та сталого розвитку створює нові можливості для мотивування працівників через залучення їх до соціально значущих проєктів [46]. Сучасні працівники, особливо молодше покоління, надають високу цінність можливості працювати в компаніях, що роблять позитивний внесок у суспільство та навколишнє середовище. Це створює можливості для розробки програм

мотивування, що пов'язані з участю в волонтерських проектах, екологічних ініціативах, програмах соціального підприємництва.

Розвиток концепції досвіду працівника вимагає комплексного підходу до мотивування, що охоплює всі аспекти взаємодії працівника з організацією [48]. Сучасні системи мотивування повинні забезпечувати позитивний досвід працівника на всіх етапах його життєвого циклу в організації, від процесу найму до завершення трудових відносин. Це включає персоналізацію досвіду, використання дизайн-мислення для створення зручних HR-процесів, забезпечення безшовної інтеграції між різними точками взаємодії.

Зростання ролі даних та аналітики в управлінні персоналом створює нові можливості для оцінки ефективності мотиваційних програм та їх оптимізації [35]. Сучасні підприємства можуть використовувати просунуту аналітику для вимірювання ROI інвестицій у мотивування персоналу, ідентифікації найбільш ефективних стимулів для різних груп працівників, прогнозування впливу змін у системі мотивування на ключові HR-метрики.

Розвиток agile-методологій та lean-підходів у управлінні створює необхідність більш гнучких та адаптивних систем мотивування [28]. Традиційні річні цикли планування та оцінки можуть бути занадто повільними для швидко мінливого бізнес-середовища. Сучасні системи мотивування повинні забезпечувати можливість швидкого реагування на зміни в бізнес-стратегії, ринкових умовах та потребах працівників.

Зростання важливості психічного здоров'я та добробуту працівників створює нові напрями для розвитку систем мотивування [17]. Пандемія COVID-19 підвищила усвідомлення важливості психологічного здоров'я та балансу між роботою та особистим життям. Сучасні системи мотивування повинні включати програми підтримки ментального здоров'я, ініціативи добробуту, гнучкі умови роботи, що сприяють збереженню фізичного та психологічного благополуччя працівників.

Впровадження концепції безперервного управління результативністю замінює традиційні річні оцінки на більш частий та гнучкий зворотний

зв'язок [21]. Це дозволяє працівникам отримувати регулярну інформацію про свою ефективність та можливості для покращення, а менеджерам - своєчасно коригувати мотиваційні стимули відповідно до поточних потреб та результатів.

Розвиток гіг-економіки та фрілансінгу створює нові виклики для традиційних систем мотивування, оскільки все більше працівників працюють на умовах тимчасових контрактів або проектної зайнятості [24]. Це вимагає розробки нових підходів до мотивування, що враховують особливості роботи з нестандартними формами зайнятості та забезпечують залученість працівників навіть при короткострокових трудових відносинах.

Зростання ролі штучного інтелекту та автоматизації створює як загрози, так і можливості для мотивування персоналу [13]. З одного боку, автоматизація може призвести до скорочення робочих місць та зниження мотивації через страх втрати роботи. З іншого боку, ІТ-технології можуть звільнити працівників від рутинних завдань та створити можливості для більш творчої та значущої роботи, що може стати потужним мотиваційним фактором.

Підвищення рівня освіти та інформованості працівників створює нові вимоги до прозорості та справедливості систем мотивування [18]. Сучасні працівники мають доступ до інформації про ринкові стандарти оплати праці, кращі практики мотивування в інших компаніях, що підвищує їх очікування щодо якості управління персоналом у їх власних організаціях.

Глобалізація та мультикультурність робочих колективів вимагають врахування культурних особливостей при розробці систем мотивування [12]. Те, що мотивує працівників в одній культурі, може бути неефективним або навіть контрпродуктивним в іншій. Сучасні міжнародні компанії повинні розробляти адаптивні системи мотивування, що враховують локальні особливості при збереженні загальних принципів корпоративної політики.

Розвиток соціальних мереж та цифрових платформ створює нові можливості для взаємного визнання між працівниками та соціального

схвалення як форм мотивування [22]. Сучасні працівники цінують визнання не лише від керівництва, але й від колег, що може бути реалізовано через внутрішні соціальні платформи, системи номінацій колег, програми спільного визнання.

Зміна ролі менеджерів від контролерів до коучів та фасилітаторів вимагає нових підходів до мотивування через розвиток та підтримку [19]. Сучасні системи мотивування повинні забезпечувати менеджерів інструментами та навичками для ефективного коучингу, наставництва та підтримки професійного розвитку підлеглих.

Екологічна свідомість та прагнення до сталого розвитку створюють нові можливості для мотивування через залучення працівників до екологічних ініціатив та екологічно відповідальних практик [11]. Це може включати програми зменшення вуглецевого сліду, ініціативи з переробки відходів, підтримку екологічних проектів громади.

Персоналізація як мегатренд сучасності вимагає індивідуального підходу до кожного працівника при розробці мотиваційних програм [25]. Використання даних та аналітики дозволяє створювати персоналізовані кар'єрні шляхи, індивідуальні плани розвитку, кастомізовані пакети пільг, що відповідають унікальним потребам та цілям кожного працівника.

Зростання важливості роботи, орієнтованої на ціль створює можливості для мотивування через забезпечення сенсу та значущості роботи [16]. Сучасні працівники прагнуть розуміти, як їх робота впливає на досягнення цілей організації та суспільства в цілому. Ефективні системи мотивування повинні чітко комунікувати зв'язок між індивідуальним внеском працівника та загальною місією компанії.

Розвиток концепції безперервного навчання вимагає постійного інвестування в розвиток та навчання персоналу [7]. Сучасні працівники розглядають можливості навчання та професійного розвитку як один із ключових мотиваційних факторів. Компанії повинні створювати комплексні

навчальні екосистеми, що включають формальне навчання, мікронавчання, навчання від колег та досвідне навчання.

Впровадження agile та scrum методологій у HR-процеси дозволяє створювати більш чутливі та адаптивні системи мотивування [5]. Це включає короткі цикли планування та оцінки, регулярні ретроспективи для аналізу ефективності мотиваційних програм, швидке тестування нових підходів та їх масштабування при позитивних результатах.

Зростання ролі бренду роботодавця створює нові можливості для мотивування через підвищення престижу роботи в компанії [4]. Сильний бренд роботодавця може стати потужним мотиваційним фактором, особливо для працівників, які цінують професійну репутацію та кар'єрні можливості.

Розвиток технологій блокчейн може революціонізувати системи винагороди та визнання через створення прозорих та незмінних запасів досягнень працівників [10]. Це може включати програми лояльності на основі блокчейн, смарт-контракти для автоматичного нарахування бонусів, децентралізованої системи репутації.

Впровадження інтернету речей у робочому середовищі створює нові можливості для моніторингу та оптимізації умов праці як частини мотиваційної стратегії [14]. Це може включати розумні офісні рішення для автоматичного регулювання освітлення та температури, носимі пристрої для моніторингу стресу та добробуту, системи зворотнього зв'язку.

Розвиток концепції управління досвідом працівника стає центральним елементом сучасних мотиваційних стратегій, оскільки організації усвідомлюють важливість створення позитивного досвіду працівника на всіх етапах його взаємодії з компанією [9]. Цей підхід передбачає використання методології дизайн-мислення для проектування HR-процесів, де потреби та очікування працівників ставляться в центр уваги. Сучасні організації інвестують у створення карти шляху працівника, що детально описують всі точки взаємодії між працівником та організацією, від процесу найму до завершення трудових відносин.

Штучний інтелект та машинне навчання революціонізують персоналізацію мотиваційних підходів, дозволяючи створювати індивідуальні мотиваційні профілі для кожного працівника на основі аналізу великих масивів даних [23]. Алгоритми можуть прогнозувати, які стимули будуть найбільш ефективними для конкретного співробітника, аналізуючи його поведінкові патерни, результати роботи, соціальні взаємодії. Такий підхід дозволяє HR-менеджерам приймати більш обґрунтовані рішення щодо мотивування та розвитку персоналу.

Зростання ролі соціальних мереж та цифрових платформ створює нові можливості для горизонтального визнання та взаємного заохочення працівників. Сучасні організації розробляють внутрішні платформи, де співробітники можуть публічно відзначати досягнення колег, ділитися професійними успіхами, створювати професійні спільноти за інтересами [31]. Такі платформи особливо ефективні для географічно розподілених команд, оскільки дозволяють підтримувати відчуття єдності та приналежності до організації незалежно від фізичного розташування.

Концепція нейронауки у мотивуванні набирає популярності серед прогресивних організацій, що прагнуть глибше зрозуміти механізми людської мотивації. Дослідження активності мозку допомагають виявити найбільш ефективні стимули для різних типів особистості та ситуацій [38]. Організації експериментують з використанням нейрофідбеку для оптимізації робочих процесів та створення більш мотивуючого середовища, хоча етичні аспекти таких практик потребують ретельного розгляду.

Розвиток концепції циркулярної економіки впливає на мотиваційні стратегії через залучення працівників до ініціатив з повторного використання ресурсів, мінімізації відходів, розвитку сталих бізнес-моделей. Працівники все частіше обирають роботодавців, які демонструють відповідальне ставлення до навколишнього середовища та майбутніх поколінь [18]. Участь у програмах циркулярної економіки стає джерелом професійної гордості та особистої значущості для екологічно свідомих працівників.

Впровадження принципів поведінкової економіки у системи мотивування дозволяє використовувати психологічні особливості прийняття рішень для підвищення ефективності стимулюючих програм. Техніки подштовхування допомагають працівникам робити кращі вибори щодо здоров'я, фінансового планування, професійного розвитку [39]. Системи автоматичного зарахування до пенсійних програм, нагадування про профілактичні медичні огляди, гейміфіковані програми здорового способу життя стають стандартними елементами сучасних мотиваційних систем.

Зміна демографічної структури суспільства, зокрема старіння населення у розвинених країнах, створює нові виклики для систем мотивування. Організації розробляють спеціальні програми для працівників старшого віку, що включають гнучкі графіки роботи, поступовий перехід до пенсії, програми передачі досвіду молодшим колегам [45]. Водночас зростає потреба у залученні та утриманні молодих талантів, що вимагає кардинально інших підходів до мотивування.

Розвиток квантових обчислень та інших проривних технологій створює потребу в кардинально нових навичках та компетенціях. Організації, що працюють на передньому краї технологічного прогресу, розробляють унікальні програми мотивування для залучення рідкісних спеціалістів [24]. Можливість працювати з найсучаснішими технологіями, брати участь у проривних дослідженнях, формувати майбутнє людства стає потужним мотиваційним фактором для амбітних професіоналів.

Зростання геополітичної нестабільності та економічної невизначеності вимагає розробки антикризових мотиваційних стратегій. Організації повинні бути готові швидко адаптувати свої системи мотивування до змінних умов, зберігаючи при цьому лояльність та продуктивність персоналу [8]. Гнучкість, швидкість реагування та здатність підтримувати моральний дух команди в складних умовах стають критично важливими компетенціями для керівників.

Концепція відновлювальної справедливості поширюється на сферу трудових відносин, пропонуючи нові підходи до вирішення конфліктів та

покращення робочого середовища. Замість каральних заходів організації впроваджують програми медіації, відновлювальних кіл, колективного вирішення проблем [33]. Такі підходи сприяють створенню більш довірливої та підтримуючої атмосфери, що позитивно впливає на мотивацію всіх працівників.

Розвиток біотехнологій та персоналізованої медицини створює можливості для індивідуалізованих програм здоров'я та благополуччя працівників. Генетичне тестування, аналіз мікробіому, персоналізовані дієти та програми фізичної активності стають доступними інструментами для підтримки здоров'я персоналу [46]. Хоча етичні та приватні аспекти таких програм потребують ретельного розгляду, їх потенціал для покращення якості життя працівників є значним.

Зростання ролі креативних індустрій та економіки вражень вимагає нових підходів до мотивування творчих працівників. Традиційні системи контролю та стандартизації можуть пригнічувати креативність, тому організації розробляють більш гнучкі та адаптивні підходи [21]. Надання творчої свободи, можливостей для експериментування, підтримка неконвенційних ідей стають ключовими елементами мотивування у креативних галузях.

Впровадження принципів регенеративного розвитку у бізнес-практики створює нові можливості для мотивування через участь у відновленні екосистем та громад. Працівники беруть участь у проектах лісовідновлення, очищення водойм, відновлення біорізноманіття [47]. Такі ініціативи не лише сприяють покращенню навколишнього середовища, але й надають працівникам відчуття значущості та внеску у справу, що має більше значення за їх безпосередні робочі обов'язки.

Розвиток технологій доповненої реальності створює нові можливості для візуалізації досягнень працівників та їх внеску в успіх організації. Працівники можуть бачити результати своєї роботи у режимі реального часу, відстежувати прогрес у досягненні цілей, отримувати миттєвий зворотний

зв'язок [37]. Такі технології особливо ефективні для роботи у складних виробничих середовищах, де традиційні методи мотивування можуть бути обмеженими.

Зміна природи роботи під впливом автоматизації вимагає переосмислення традиційних підходів до мотивування. Працівники майбутнього будуть більше зосереджені на творчих, аналітичних та міжособистісних завданнях, що не можуть бути автоматизовані [13]. Системи мотивування повинні адаптуватися до цих змін, підкреслюючи унікальну цінність людського внеску та створюючи можливості для розвитку суто людських компетенцій.

Концепція нульових відходів поширюється на управління людськими ресурсами через максимальне використання потенціалу кожного працівника. Організації розробляють системи виявлення прихованих талантів, перепризначення працівників відповідно до їх сильних сторін, створення можливостей для самореалізації у різних сферах діяльності [19]. Такий підхід не лише підвищує ефективність використання людських ресурсів, але й значно покращує задоволеність працівників своєю роботою.

Розвиток міських агломерацій та мегаполісів створює нові виклики для мотивування персоналу у контексті транспортної доступності, екологічних проблем, соціальної інфраструктури. Організації розробляють комплексні програми підтримки працівників у великих містах, включаючи компенсацію транспортних витрат, гнучкі графіки для уникнення пікових годин, корпоративне житло [28]. Якість міського середовища стає важливим фактором при виборі роботодавця, особливо для молодих спеціалістів.

Впровадження принципів циркулярної освіти у корпоративні програми навчання дозволяє створювати системи безперервного оновлення знань та навичок. Працівники стають як учнями, так і викладачами, обмінюючись досвідом та знаннями у різних напрямках [25]. Такі програми особливо ефективні в умовах швидких технологічних змін, коли традиційні освітні інститути не встигають адаптуватися до нових вимог ринку праці.

Зростання ролі емоційного інтелекту у професійній діяльності вимагає розробки спеціальних програм його розвитку як елементу мотиваційної стратегії. Працівники з високим емоційним інтелектом краще справляються з стресом, ефективніше працюють у командах, демонструють вищі результати у клієнтському сервісі [2]. Інвестиції в розвиток емоційних компетенцій стають важливим елементом стратегії утримання та розвитку талантів.

Концепція відновлювальної роботи передбачає створення робочих умов, що не лише не виснажують працівників, але й сприяють їх відновленню та розвитку. Організації експериментують з ритмами роботи та відпочинку, що відповідають природним біологічним циклам людини [40]. Інтеграція практик усвідомленості, медитації, дихальних вправ у робочий процес стає стандартною практикою у прогресивних організаціях.

Розвиток технологій блокчейн створює можливості для створення децентралізованих автономних організацій, де традиційні ієрархічні структури замінюються на мережеві форми співпраці [34]. Працівники таких організацій мотивуються можливістю прямої участі в управлінні, прозорістю процесів прийняття рішень, справедливим розподілом результатів діяльності. Хоча такі форми організації поки що є експериментальними, вони можуть кардинально змінити уявлення про трудові відносини у майбутньому.

Зростання усвідомлення важливості психічного здоров'я призводить до розвитку нових підходів до створення психологічно безпечного робочого середовища. Організації інвестують у навчання керівників навичкам розпізнавання та підтримки працівників з психологічними проблемами [44]. Створення культури відкритості щодо психічного здоров'я, де працівники можуть без страху обговорювати свої проблеми та отримувати підтримку, стає конкурентною перевагою роботодавця.

Майбутнє мотивування персоналу буде характеризуватися ще більшою персоналізацією, технологічною складністю та інтеграцією з ширшими соціальними та екологічними цілями. Організації, які зможуть успішно адаптуватися до цих змін та створити автентичні, значущі та ефективні

системи мотивування, матимуть суттєві переваги у залученні та утриманні найкращих талантів. Ключем до успіху буде здатність балансувати між використанням найсучасніших технологій та збереженням людського виміру в трудових відносинах, створюючи робочі середовища, що сприяють як індивідуальному розвитку працівників, так і досягненню організаційних цілей (табл.1.2).

Таблиця 1.2

Наслідки провадження процесу управління змінами в систему менеджменту персоналу підприємства

	КОМПАНІЯ	ПРАЦІВНИКИ
ПОЗИТИВНІ	Адаптація під поточні умови Зростання конкурентоспроможності Зміцнення системи менеджменту персоналу Підвищення ефективності технологій менеджменту персоналу Розвиток організаційної культури Усунення «слабких місць» в бізнес-процесах Оптимізація значення фінансово-економічних та трудових показників діяльності	Отримання нових можливостей Розвиток персоналу та здобуття нових навичок Лідерство Покращання умов зайнятості Зміцнення командного духу Розширення можливостей участі в управлінні
НЕГАТИВНІ	Опір змінам Зростання плинності персоналу Погіршення морально-психологічного клімату в компанії Зниження ефективності праці на період провадження змін Руйнування бізнес-процесів (у разі неуспішного здійснення змін) Уповільнення ділової активності	Зростання трудового навантаження Поширення стресових ситуацій та конфліктів Демотивація Ризик втрати роботи внаслідок змін Зростання невизначеності Зниження рівня діяльності до компанії Зниження рівня задоволеності працею

Отже, сучасні умови створюють як значні виклики, так і унікальні можливості для розвитку систем мотивування персоналу. Успішні організації повинні бути готові до постійної адаптації своїх підходів до мотивування відповідно до мінливих потреб працівників та бізнес-середовища, використовуючи при цьому найсучасніші технології та управлінські практики.

2. АНАЛІЗ МЕТОДІВ МОТИВУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ТА ПІДВИЩЕННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ НА БАЗІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ ФІРМА «АСТРАТА-КИЇВ»

2.1 Аналіз досліджувального підприємства

Ефективне управління персоналом є ключовим чинником забезпечення конкурентоспроможності підприємства, особливо в умовах постійних змін зовнішнього середовища, технологічного оновлення та загострення конкуренції. Для аграрних компаній, до яких належить ТОВ ФІРМА «АСТРАТА-КИЇВ», управління людськими ресурсами має особливе значення, оскільки діяльність у цій галузі відзначається сезонністю, значними коливаннями навантаження на працівників та залежністю від природних умов.

ТОВ ФІРМА «АСТРАТА-КИЇВ» є багатопрофільним аграрним підприємством, що спеціалізується на виробництві, переробці та реалізації сільськогосподарської продукції. У структурі підприємства функціонують виробничі підрозділи, служби матеріально-технічного забезпечення, фінансово-економічний відділ, маркетингово-збутовий департамент, а також служба управління персоналом. Координація між підрозділами забезпечується вертикальною системою управління, що поєднує централізоване стратегічне керівництво з децентралізованими повноваженнями на рівні цехів та філій [6].

Основними завданнями служби управління персоналом є: планування чисельності та структури кадрів відповідно до виробничих потреб. Підбір, оцінювання та розстановка працівників. Організація навчання та підвищення кваліфікації персоналу. Формування системи мотивації та винагороди. Забезпечення належних умов праці та соціального захисту.

Для оцінки стану управління персоналом проведено аналіз кадрового складу підприємства (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Структура персоналу ТОВ ФІРМА «АСТРАТА-КИЇВ» за категоріями у
2022–2024 роках

Категорія персоналу	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024/2022, %
Керівники та фахівці	47	50	71	+51,0
Службовці	26	22	39	+50,0
Робітники	126	118	220	+74,6
Усього	199	190	330	+65,8
Джерело: внутрішня кадрова звітність підприємства.				

Як свідчать дані таблиці, чисельність персоналу за 2022–2024 роки збільшилася на 65,8%. Найбільший приріст спостерігається серед робітників, що пов'язано з розширенням виробничих потужностей та відкриттям нових ділянок. Одночасно зростає частка керівників та фахівців, що свідчить про поступову модернізацію управлінської структури й орієнтацію підприємства на підвищення ефективності управлінських процесів.

З метою комплексної оцінки ефективності управління персоналом доцільно проаналізувати взаємозв'язок між кадровими, фінансовими та виробничими показниками (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Динаміка основних показників ефективності використання трудових
ресурсів ТОВ ФІРМА «АСТРАТА-КИЇВ» за 2022–2024 роки

Показник	2022	2023	2024	Відхилення 2024/2022, %
Обсяг реалізованої продукції, тис. грн	348 233	713 235	874 334	+151,1
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	199	190	330	+65,8
Середня заробітна плата, грн	71 626	116 781	78 313	+9,3
Виробіток на одного працівника, тис. грн	1 749,9	3 753,9	2 649,5	+51,4
Частка витрат на оплату праці у доході, %	12,8	10,4	11,6	-1,2
Джерело: розраховано за даними підприємства.				

Дані таблиці свідчать, що у 2022–2024 роках підприємство демонструє позитивну динаміку зростання обсягів реалізації продукції та виробітку на одного працівника. Хоча у 2023 році спостерігалось тимчасове зниження прибутковості, у 2024 році тенденція стабілізувалася. Це свідчить про поступове вдосконалення системи управління персоналом, оптимізацію чисельності кадрів і підвищення їх ефективності.

Разом із тим, спостерігається нерівномірність динаміки заробітної плати, що може вказувати на недосконалість системи матеріального стимулювання. Так, зростання середньої заробітної плати у 2023 році відбулося переважно за рахунок преміальних виплат у сезон пікового навантаження, тоді як у 2024 році відбулося часткове скорочення цих стимулів у зв'язку з оптимізацією бюджету [11].

Кадрова політика підприємства орієнтована на довгострокове утримання кваліфікованих працівників, однак з огляду на сезонний характер аграрного виробництва залишається актуальною проблема плинності кадрів. У середньому рівень плинності персоналу у 2024 році становив 14%, що є помірним показником, але вимагає подальшого вдосконалення мотиваційних механізмів.

Особливу увагу в системі управління персоналом приділено розвитку корпоративної культури, підвищенню кваліфікації кадрів і створенню сприятливого психологічного клімату. Однак проведений аналіз свідчить, що наявна система мотивації потребує оновлення, зокрема посилення зв'язку між результатами праці та розміром винагороди [15].

Таким чином, результати дослідження показують, що кадровий потенціал ТОВ ФІРМА «АСТРАТА-КИЇВ» має значний потенціал розвитку, однак для підвищення ефективності управління персоналом необхідне вдосконалення мотиваційної системи, орієнтованої на досягнення стратегічних цілей підприємства.

Отже, аналіз організації управління персоналом на підприємстві ТОВ ФІРМА «АСТРАТА-КИЇВ» засвідчує, що підприємство перебуває на етапі

активного розвитку та кадрового оновлення. Збільшення чисельності працівників, підвищення виробітку та зростання доходів свідчать про ефективність загальної кадрової політики. Водночас нестабільність заробітної плати та певна плинність кадрів вказують на потребу вдосконалення системи мотивації.

2.2 Способи і види мотивації персоналу на підприємстві

Система мотивації персоналу є одним із ключових елементів управління трудовими ресурсами на сучасному підприємстві. Вона забезпечує узгодження інтересів роботодавця та працівників, створює умови для підвищення продуктивності праці, зниження плинності кадрів і зростання рівня задоволеності роботою. Для ТОВ ФІРМА «АСТРАТА-КИЇВ», яке функціонує в умовах високої конкуренції на аграрному ринку України, питання формування ефективної системи мотивації персоналу має стратегічне значення.

Підприємство здійснює діяльність у сфері виробництва, переробки та реалізації сільськогосподарської продукції. Такі підприємства характеризуються сезонністю робіт, високим навантаженням у пікові періоди та залежністю від природно-кліматичних умов, що, у свою чергу, вимагає особливої уваги до побудови гнучкої, диференційованої системи мотивації.

Основним елементом мотиваційної системи є матеріальне стимулювання, яке охоплює комплекс фінансових інструментів, спрямованих на підвищення зацікавленості працівників у досягненні високих результатів праці. До складу матеріальної мотивації в ТОВ «АСТРАТА-КИЇВ» входять: Основна заробітна плата, що визначається відповідно до посадових окладів, кваліфікаційних характеристик та умов праці. Премії та бонуси, що залежать від досягнення конкретних показників виробничої ефективності, економії ресурсів, зменшення витрат та підвищення якості продукції. Надбавки і доплати, зокрема за високі досягнення у праці, за роботу в шкідливих або

важких умовах, за понаднормові роботи та участь у сезонних кампаніях. Матеріальні заохочення, такі як подарунки до свят, компенсації транспортних витрат, харчування, а також одноразові виплати за сумлінну працю [24].

Особливістю підприємства є наявність сезонної преміальної системи, коли у періоди посівної та збиральної кампанії застосовуються підвищені ставки оплати праці, додаткові премії за виконання планових завдань та економію ресурсів. Це дозволяє підтримувати високу інтенсивність праці та уникати кадрового дефіциту у критичні періоди.

За останні роки в динаміці економічних показників підприємства простежується стійке зростання результативності діяльності, що створює передумови для посилення матеріальної складової мотивації.

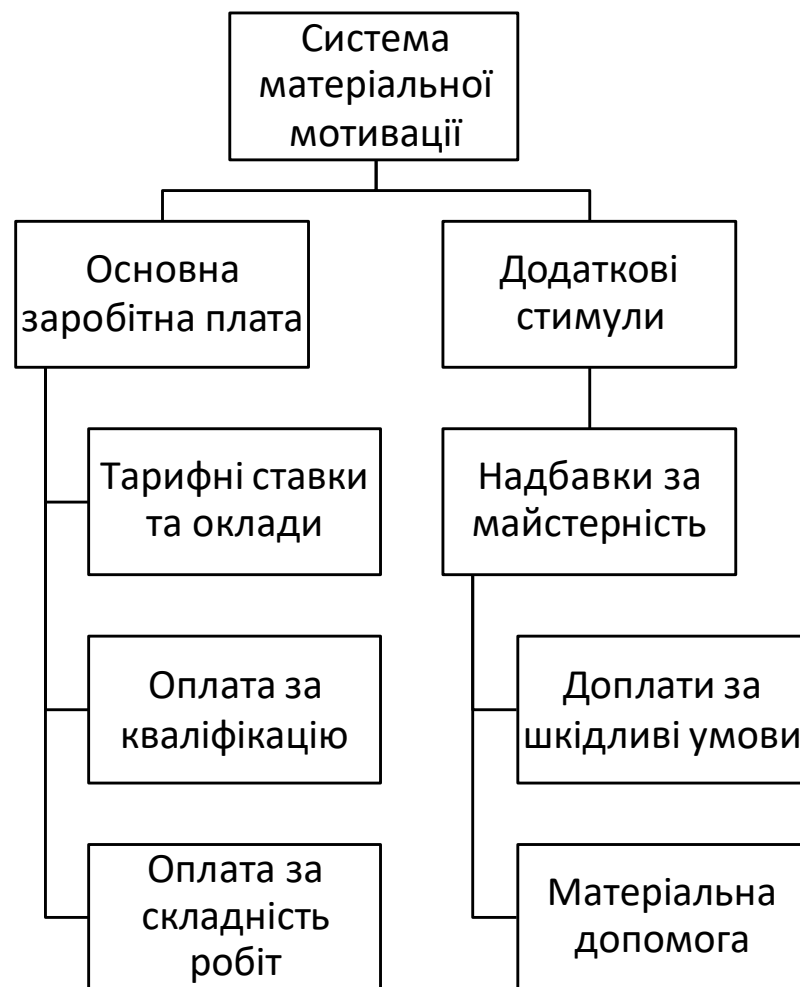


Рис. 2.1— Структура системи матеріальної мотивації в ТОВ «АСТРАТА-КИЇВ»

Згідно з представленою схемою, матеріальна мотивація працівників формується як поєднання постійної частини (окладу) та змінної, яка безпосередньо залежить від результатів діяльності. Такий підхід забезпечує зв'язок між індивідуальними досягненнями та фінансовими результатами підприємства.

Поряд із фінансовими чинниками значну роль у системі мотивації відіграють нематеріальні стимули, які забезпечують моральне та соціальне заохочення працівників, сприяють підвищенню рівня корпоративної культури та формуванню позитивного іміджу роботодавця.

На підприємстві реалізуються такі напрями нематеріального стимулювання: Професійний розвиток персоналу — проведення внутрішніх навчальних семінарів, підвищення кваліфікації, наставництво для молодих працівників. Кар'єрне зростання — створення умов для внутрішнього переміщення кадрів, формування кадрового резерву, конкурсна система заміщення керівних посад. Соціальні програми — медичне страхування, корпоративний транспорт, часткова компенсація харчування, підтримка сімей працівників, проведення корпоративних заходів. Психологічна мотивація — формування дружнього колективу, заохочення ініціативності, визнання досягнень, публічне відзначення найкращих працівників. Участь у прийнятті управлінських рішень — делегування повноважень, залучення працівників до обговорення виробничих планів, що створює ефект співпричетності до успіху компанії [17].

Такі заходи дозволяють не лише підвищити продуктивність праці, а й зміцнити корпоративну культуру, що є особливо важливим у періоди інтенсивного зростання підприємства. У 2024 році кількість працівників збільшилась до 330 осіб, тому питання адаптації нових кадрів та підтримання мотиваційного клімату стає надзвичайно актуальним.

Для підвищення прозорості системи мотивації на підприємстві впроваджується елемент оцінювання ефективності роботи персоналу за ключовими показниками (KPI). Вони дають змогу об'єктивно вимірювати

результати праці кожного працівника, пов'язуючи розмір винагороди з конкретними досягненнями. Для керівників підрозділів встановлюються КРІ, що стосуються фінансових результатів, зниження витрат, дотримання бюджетної дисципліни, показників якості. Для виробничих працівників — рівень виконання норм, показники браку, дотримання технологічних режимів. Для адміністративного персоналу — своєчасність і якість виконання управлінських завдань.

Застосування КРІ підвищує об'єктивність системи винагород, зменшує вплив суб'єктивних чинників і сприяє розвитку ініціативності.

Позитивна динаміка фінансових показників у 2024 році свідчить, що підприємство поступово нарощує свій потенціал, що створює фінансові можливості для розширення програм мотивації персоналу. Відновлення прибутковості дозволяє збільшувати частку преміальних виплат, розширювати соціальний пакет, упроваджувати програми колективного заохочення (наприклад, участь у прибутку). У той же час досвід 2023 року показав, що в умовах кризових явищ саме нематеріальні стимули здатні підтримувати моральний дух колективу, зберігаючи його цілісність і працездатність.

На основі проведеного аналізу доцільно запропонувати такі напрями вдосконалення системи мотивації персоналу ТОВ ФІРМА «АСТРАТА-КИЇВ»: Розширити систему диференційованих премій, що враховують не лише кількісні, а й якісні показники роботи. Впровадити систему гнучких пільг (flexible benefits), коли працівник самостійно обирає найбільш цінні для себе стимули — медичне страхування, навчання, відпочинок тощо. Активізувати програми розвитку персоналу, зокрема через цифрове навчання, внутрішні тренінги та систему наставництва. Запровадити систему нематеріального рейтингу — «працівник місяця», «кращий новатор», що сприятиме визнанню заслуг. Використати сучасні інформаційні технології для моніторингу КРІ, розрахунку премій і забезпечення прозорості системи винагород.

Усе це сприятиме формуванню стійкої мотиваційної системи, яка поєднує інтереси підприємства та його працівників, підвищуючи ефективність використання людського потенціалу.

2.3 Напрями підвищення ефективності системи мотивування працівників

Розвиток сучасних підприємств вимагає не лише модернізації виробничих потужностей і технологічних процесів, але й постійного вдосконалення управління людськими ресурсами. Саме персонал є ключовим чинником ефективності, адже саме він визначає якість реалізації стратегічних рішень, інноваційність та конкурентоспроможність компанії. Тому питання формування сучасної системи мотивації набуває особливого значення для ТОВ ФІРМА «АСТРАТА-КИЇВ», яке активно розвиває свою діяльність у сфері аграрного бізнесу.

Перед формуванням напрямів удосконалення системи мотивації доцільно проаналізувати основні економічні та кадрові показники підприємства, що дають змогу оцінити результативність його діяльності та виявити проблемні аспекти у використанні трудового потенціалу.

Таблиця 2.3

Основні фінансово-економічні показники діяльності ТОВ ФІРМА «АСТРАТА-КИЇВ» за 2020–2024 рр.

Показник	2020	2021	2022	2023	2024
Дохід, тис. Грн	285 024	270 210	348 233	713 235	874 334
Чистий прибуток, тис. грн	119 206	-294 467	38 248	-279 835	147 487
Активи, тис. грн	2 608 653	2 091 672	2 468 762	2 659 489	4 626 701
Зобов'язання, тис. грн	1 391 798	862 413	655 595	1 139 958	3 329 131
Середня зарплата, грн	–	106 765	71 626	116 781	78 313
Кількість працівників, осіб	–	195	199	190	330

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності ТОВ ФІРМА «АСТРАТА-КИЇВ».

Як видно з даних таблиці, підприємство у 2020–2024 роках проходило етапи як кризових явищ, так і стабілізації. Дохід зріс майже утричі — з 285,0 млн грн у 2020 році до 874,3 млн грн у 2024-му, що свідчить про нарощування обсягів виробництва та розширення ринків збуту. Проте у 2021–2023 роках спостерігались суттєві коливання чистого прибутку — від від’ємних значень до різкого зростання у 2024 році. Це може бути наслідком зміни кон’юнктури аграрного ринку, цінових коливань на сировину, а також неефективного використання трудових ресурсів у попередні роки.

Кількість персоналу у 2024 році збільшилася до 330 осіб, що свідчить про розширення масштабів виробництва. Проте середня заробітна плата має нестабільну динаміку, що може свідчити про недосконалість системи матеріальної мотивації. Отже, зростання чисельності кадрів потребує нових підходів до їх стимулювання, зокрема через оптимізацію системи винагороди та розвиток корпоративної культури.

Система мотивації в ТОВ «АСТРАТА-КИЇВ» поєднує елементи матеріального (заробітна плата, премії, надбавки, доплати) та нематеріального стимулювання (соціальні гарантії, корпоративні заходи, професійне навчання). Проте її структура має низку недоліків: відсутня чітка залежність між результатами праці та розміром винагороди. Не застосовується система оцінювання ефективності (KPI). Не ведеться моніторинг задоволеності працівників умовами праці. Не розвинена корпоративна система навчання та кар’єрного зростання.

Це свідчить про необхідність створення цілісної, прозорої та гнучкої системи мотивації, орієнтованої на довгострокове утримання кваліфікованого персоналу.

З метою підвищення ефективності управління персоналом пропонується низка практичних заходів, спрямованих на вдосконалення матеріальної, нематеріальної та організаційної мотивації працівників (табл. 2.5).

Пропозиції щодо вдосконалення системи мотивації персоналу ТОВ
ФІРМА «АСТРАТА-КИЇВ»

Напрямок удосконалення	Конкретні заходи	Термін впровадження	Очікуваний ефект	Орієнтовні витрати, тис. Грн
Матеріальне стимулювання	Впровадження грейдингової системи оплати праці з КРІ	6 міс.	Справедливість і прозорість винагороди	180

Продовження таблиці 2.4

Професійний розвиток	Створення корпоративного навчального центру «Астрата-Академія»	12 міс.	Формування кадрового резерву, підвищення кваліфікації	950
Нематеріальна мотивація	Програма «Визнання досягнень»: конкурси, почесні відзнаки	3 міс.	Зміцнення корпоративної культури	220
Умови праці	Модернізація робочих місць і побутових приміщень	18 міс.	Підвищення комфорту праці	1 300
Цифровізація HR	Впровадження HRM-системи для обліку ефективності	9 міс.	Прозорість оцінки праці, автоматизація процесів	400

Реалізація запропонованих заходів дозволить побудувати сучасну, багаторівневу систему стимулювання працівників. Матеріальна складова формуватиме відчуття справедливості й стабільності, тоді як нематеріальні стимули сприятимуть розвитку командного духу, підвищенню залученості та лояльності працівників. Особливу роль відіграє впровадження HRM-системи, яка забезпечить регулярний моніторинг результативності, створення бази даних компетенцій і контроль виконання індивідуальних планів розвитку.

Для кількісної оцінки очікуваних змін розроблено прогностичні показники ефективності системи мотивації (табл. 2.5).

Як свідчать дані таблиці, комплексне впровадження нової системи стимулювання дасть змогу суттєво покращити якісні та кількісні показники діяльності персоналу. Очікується, що вже через рік рівень плинності кадрів зменшиться до 9%, а через три роки – до 5%, що забезпечить стабільність трудового колективу. Задоволеність працею зросте до 4,7 бала, а

продуктивність праці підвищиться на 25%, що приведе до збільшення прибутковості підприємства.

Таблиця 2.5

Планові показники ефективності вдосконаленої системи мотивації персоналу

Показник	Поточне значення (2024 р.)	Через 1 рік	Через 3 роки	Метод оцінки
Плинність кадрів, %	14,0	9,0	5,0	HR-аналітика
Задоволеність працею, балів (за 5-бальною шкалою)	3,5	4,2	4,7	Опитування
Продуктивність праці, %	100	112	125	Економічний аналіз
Рівень участі у навчанні, %	40	65	85	HR-звіти
Абсентеїзм, %	4,0	3,0	2,0	Облік робочого часу

Розширення можливостей професійного навчання та участі у корпоративних програмах сприятиме підвищенню мотивації до саморозвитку. Одночасно зниження абсентеїзму свідчатиме про покращення умов праці та психологічного клімату в колективі.

Узагальнюючи результати аналізу, можна зробити висновок, що ефективна мотиваційна система має бути багатокomпонентною, поєднувати економічні, соціальні, психологічні й організаційні інструменти впливу. Її структура представлена на рис. 2.2.

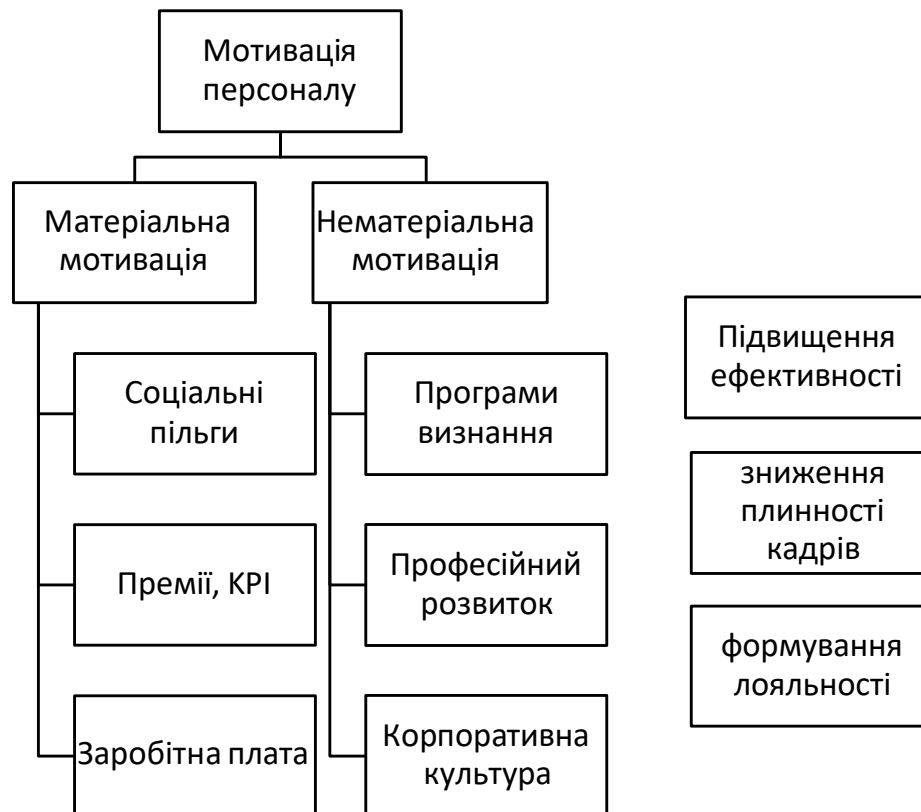


Рис. 2.2. Модель удосконаленої системи мотивації персоналу ТОВ ФІРМА «АСТРАТА-КИЇВ»

Схематично відображена модель демонструє цілісний підхід до формування мотиваційної політики. Її суть полягає у гармонійному поєднанні матеріальних стимулів (заробітна плата, бонуси, КРІ) з нематеріальними чинниками (визнання, кар'єрний розвиток, корпоративна культура). Такий підхід дозволить створити гнучку систему, орієнтовану на довготривалу лояльність працівників і підвищення загальної продуктивності праці.

Реалізація оновленої моделі сприятиме зміцненню позитивного іміджу компанії як надійного роботодавця, формуванню партнерських відносин між керівництвом і працівниками, а також підвищенню її конкурентоспроможності на ринку праці. У перспективі це забезпечить зростання прибутковості, стабільність колективу та сталий розвиток підприємства.

3. РОЗРОБЛЕННЯ НОВИХ ВИДІВ МОТИВУВАННЯ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «АСТРАТА-КИЇВ»

3.1. Перспективні та креативні механізми мотивування персоналу в умовах діючого підприємства

Впровадження інноваційних підходів до мотивування персоналу на ТОВ «АСТРАТА-КИЇВ» базується на аналізі сучасних тенденцій розвитку HR-менеджменту та специфіки сільськогосподарського виробництва. Нові види мотивування спрямовані на задоволення змінних потреб працівників, підвищення їх залученості до процесів інноваційного розвитку підприємства та створення стійкої конкурентної переваги через ефективне використання людського капіталу [1].

Одним із пріоритетних напрямів впровадження є цифрова мотивація, що передбачає використання сучасних інформаційних технологій для створення персоналізованих програм стимулювання. Цифрова платформа мотивації включає мобільний додаток для працівників, що дозволяє відстежувати індивідуальні досягнення, отримувати інформацію про поточні конкурси та програми заохочення, брати участь у внутрішніх опитуваннях та комунікувати з колегами [23]. Система гейміфікації робочих процесів передбачає нарахування балів за виконання завдань, досягнення цілей якості, участь у навчальних програмах та інноваційних проектах [5].

Впровадження системи гнучких винагород дозволяє працівникам самостійно формувати структуру свого компенсаційного пакету відповідно до індивідуальних потреб та життєвих обставин. Працівники можуть обирати між додатковими днями відпустки, медичним страхуванням розширеного покриття, компенсацією витрат на навчання дітей, спортивними абонементом, путівками на відпочинок або еквівалентними грошовими виплатами [20]. Така гнучкість особливо цінується різними віковими групами працівників, оскільки враховує специфіку їх життєвих пріоритетів.

Концепція корпоративного підприємництва передбачає створення внутрішніх стартапів та інноваційних проектів, де працівники можуть реалізувати свої ідеї з підтримкою підприємства. Створено спеціальний інноваційний фонд обсягом 2 млн грн для фінансування перспективних проектів працівників у сфері агротехнологій, цифровізації виробничих процесів, розробки нових продуктів [21]. Працівники, чії проекти демонструють комерційний потенціал, отримують частку у прибутках від їх реалізації та можливість очолити створені підрозділи.

Програма "Амбасадори бренду" залучає найкращих працівників до представлення підприємства на галузевих конференціях, виставках, форумах. Амбасадори отримують додаткову винагороду, покриття всіх витрат на участь у заходах, можливості міжнародних стажувань та розширення професійних контактів [17]. Така програма особливо мотивує працівників, які прагнуть професійного визнання та розвитку експертності.

Система ментального здоров'я та благополуччя включає корпоративні програми психологічної підтримки, консультації з управління стресом, медитативні практики, йога-сесії на свіжому повітрі. Створено спеціальну кімнату релаксації з сучасним обладнанням для відновлення після напружених робочих днів [2]. Програма "Здорова спина" для механізаторів включає регулярні сеанси лікувальної фізкультури та масажу, що компенсуються підприємством.

Концепція сталого розвитку та екологічної відповідальності реалізується через залучення працівників до "зелених" ініціатив підприємства (рис.3.1). Створено екологічні бригади, які займаються впровадженням енергозберігаючих технологій, утилізацією відходів, відновленням лісосмуг [18]. Працівники, які активно беруть участь у екологічних проектах, отримують спеціальні премії та визнання як "Еко-лідери року".



Рис. 3.1. Стратегія сталого розвитку

Програма розвитку лідерських компетенцій спрямована на виявлення та розвиток управлінського потенціалу працівників. Включає індивідуальний коучинг, групові тренінги з лідерства, участь у бізнес-симуляціях, стажування в інших підрозділах підприємства [6]. Учасники програми отримують персональні плани розвитку та пріоритетні можливості кар'єрного просування.

Система мікронавчання передбачає короткі навчальні модулі тривалістю 10-15 хвилин, що можна проходити у зручний час через мобільний додаток. Теми включають нові агротехнології, безпеку праці, комунікативні навички, управління часом [24]. За проходження модулів працівники отримують сертифікати та бали, які можна обміняти на різноманітні винагороди.

Концепція соціального підприємництва реалізується через залучення працівників до проектів розвитку місцевої громади. Створено програму "Адопція села", де працівники можуть брати участь у благоустрої сільських територій, підтримці місцевих шкіл та лікарень, розвитку туристичних

маршрутів [16]. Час, витрачений на волонтерську діяльність, компенсується підприємством як робочий час.

Програма міжгенераційного обміну знаннями поєднує досвідчених працівників з молодими спеціалістами для взаємного навчання. Досвідчені працівники передають практичні навички та корпоративні традиції, а молоді спеціалісти навчають старших колег сучасним цифровим технологіям [25]. Учасники програми отримують додаткові бонуси та визнання як "Кращі наставники" та "Активні учні".

Система внутрішніх конкурсів та чемпіонатів включає змагання з професійної майстерності серед механізаторів, агрономів, операторів техніки. Переможці отримують грошові призи, цінні подарунки, додаткові відпустки [19]. Організуються також інтелектуальні конкурси, спортивні змагання, творчі конкурси для членів сімей працівників.

Концепція персоналізованого кар'єрного планування передбачає розробку індивідуальних траєкторій професійного розвитку для кожного працівника (рис. 3.2). Враховуються особисті амбіції, сильні сторони, освітній рівень, сімейні обставини [12]. Створено посаду корпоративного кар'єрного консультанта, який допомагає працівникам планувати професійне майбутнє.

Програма "Сім'я АСТРАТА-КИЇВ" включає заходи для дітей та дружин працівників: дитячі табори, освітні гуртки, курси кулінарії, рукоділля, комп'ютерної грамотності [4]. Організуються сімейні свята, екскурсії, спортивні заходи. Діти працівників отримують стипендії за успіхи у навчанні та можливості стажування на підприємстві під час канікул.

Система визнання інноваційних ідей включає щомісячні конкурси раціоналізаторських пропозицій з обов'язковим розглядом кожної ідеї протягом 30 днів. Впроваджені пропозиції винагороджуються залежно від економічного ефекту: від 5% до 15% від річної економії [13]. Створено "Музей інновацій", де експонуються найкращі раціоналізаторські пропозиції та їх автори.

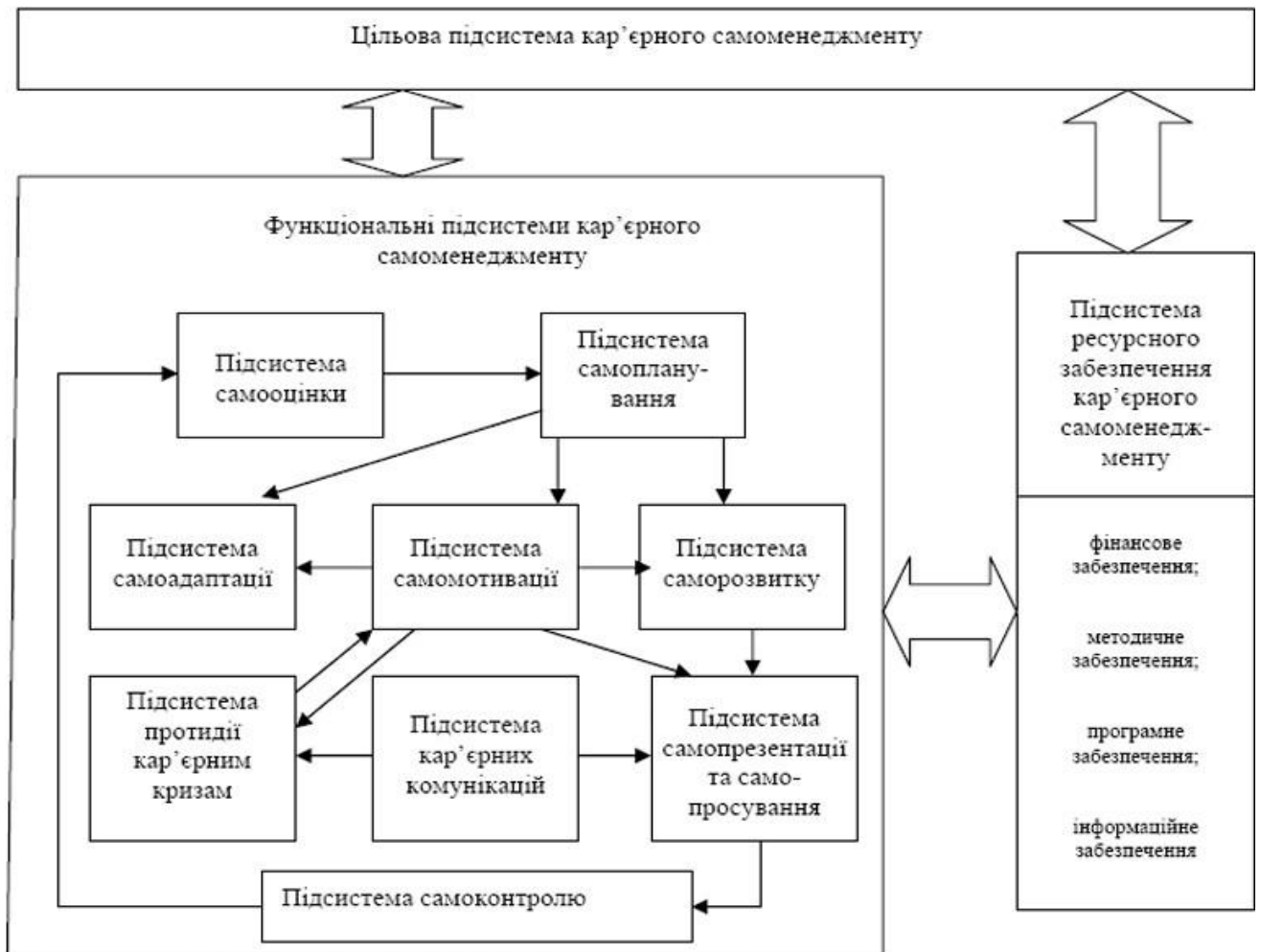


Рис.3.2 Структура системи персоналізованого кар'єрного планування

Концепція робочого благополуччя включає ергономічне облаштування робочих місць, якісне освітлення, системи очищення повітря, зони відпочинку з настільними іграми та бібліотекою [38]. Для працівників польових бригад створено мобільні станції відпочинку з кондиціонерами, холодильниками, зарядними пристроями для мобільних телефонів.

Програма культурного розвитку передбачає організацію корпоративних відвідувань театрів, музеїв, концертів у обласному центрі. Підприємство компенсує витрати на квитки та транспорт, організовує культурні поїздки для працівників та їх сімей [22]. Створено корпоративний хор та танцювальний гурток, які представляють підприємство на районних та обласних фестивалях.

Система фінансової грамотності включає семінари з особистого фінансового планування, інвестування, страхування. Працівники отримують консультації щодо оптимізації особистих фінансів, планування пенсійних накопичень, створення сімейного бюджету [15]. Підприємство співпрацює з банками для надання працівникам пільгових кредитів на житло та автомобілі.

Концепція цифрового детоксу передбачає створення зон, вільних від гаджетів, організацію заходів на природі без використання мобільних пристроїв. Популярністю користуються походи вихідного дня, риболовля, полювання, збирання грибів та ягід [47]. Такі заходи сприяють зміцненню колективного духу та відновленню психологічного балансу.

Програма "Здоров'я родини" включає безкоштовні медичні огляди для членів сімей працівників, вакцинацію, стоматологічні послуги. Організуються лекції з профілактики захворювань, здорового харчування, фізичної активності [40]. Працівники отримують компенсацію витрат на спортивні секції для дітей та абонементи у фітнес-клуби.

Система професійних сертифікацій передбачає оплату підприємством отримання працівниками міжнародних сертифікатів у галузі сільського господарства, управління, інформаційних технологій [11]. Сертифіковані спеціалісти отримують надбавки до заробітної плати та пріоритетні можливості кар'єрного зростання.

Концепція корпоративного туризму включає організацію професійних поїздок до передових сільськогосподарських підприємств України та зарубіжжя. Працівники можуть відвідувати інноваційні ферми, науково-дослідні центри, виставки агротехнологій [37]. Такі поїздки розширюють професійний кругозір та мотивують до впровадження передових практик.

Програма "Майстер-класи від експертів" передбачає регулярні зустрічі працівників з провідними фахівцями галузі, науковцями, успішними підприємцями. Експерти діляться досвідом, новітніми тенденціями, відповідають на запитання працівників [42]. Участь у майстер-класах зараховується як підвищення кваліфікації.

Система гнучкого планування відпусток дозволяє працівникам самостійно планувати відпочинок з урахуванням виробничих потреб та особистих обставин. Можна брати відпустку частинами, переносити на наступний рік, обмінювати на додаткову оплату [28]. Особливо цінується можливість додаткових мікровідпусток по п'ятницях у міжсезонний період.

Концепція корпоративної освіти передбачає створення власного навчального центру з сучасним обладнанням для проведення тренінгів, семінарів, вебінарів. Центр обладнано інтерактивними дошками, системами відеоконференц-зв'язку, симуляторами сільськогосподарської техніки [3]. Працівники можуть безкоштовно навчатися у вечірні години та вихідні дні.

Програма "Інклюзивне робоче середовище" спрямована на створення рівних можливостей для всіх працівників незалежно від віку, статі, фізичних особливостей. Включає адаптацію робочих місць, антидискримінаційні тренінги, програми підтримки працівників з особливими потребами [33]. Створено Раду з питань рівності та інклюзії.

Система цифрового портфоліо дозволяє кожному працівнику вести електронний запис своїх професійних досягнень, пройдених курсів, отриманих сертифікатів, реалізованих проєктів. Портфоліо використовується для планування кар'єри та оцінки ефективності [23]. Найкращі портфоліо нагороджуються на щорічних корпоративних заходах.

Концепція "робоче середовище майбутнього" передбачає поступове впровадження елементів розумного офісу: автоматичне регулювання освітлення та температури, системи розпізнавання голосу, роботи-помічники для рутинних завдань [24]. Працівники залучаються до тестування нових технологій та надання зворотного зв'язку.

Програма "Соціальні інвестиції" дозволяє працівникам спрямовувати частину корпоративних коштів на благодійні проєкти за власним вибором. Кожен працівник може обрати організацію або проєкт, який підтримає підприємство від його імені [36]. Така програма посилює почуття соціальної відповідальності та гордості за роботодавця.

Розвиток системи внутрішніх комунікацій передбачає створення багатоканальної платформи для обміну інформацією між працівниками та керівництвом. Корпоративний портал стане центральним хабом для отримання новин підприємства, інформації про політики та процедури, можливостей професійного розвитку [31]. Система внутрішніх подкастів дозволить керівникам підрозділів регулярно ділитися важливою інформацією з працівниками у зручному аудіоформаті. Віртуальні форуми для обговорення професійних питань створюють можливості для горизонтального обміну досвідом та знаннями.

Концепція відновлювального лідерства впроваджується через навчання керівників принципам емпатичного управління, активного слухання, підтримуючої комунікації. Програма розвитку емоційного інтелекту для менеджерів включає тренінги з управління конфліктами, мотивування різних типів особистості, створення психологічно безпечного середовища [2]. Система регулярних індивідуальних зустрічей керівників з підлеглими забезпечить персоналізований підхід до кожного працівника та своєчасне виявлення їх потреб.

Програма "Посол інновацій" передбачає призначення в кожному підрозділі відповідальних за пошук та впровадження інноваційних рішень. Ці працівники отримують спеціальну підготовку з методів творчого мислення, аналізу трендів, управління змінами [1]. Регулярні зустрічі послів інновацій дозволяють обмінюватися ідеями та координувати зусилля щодо модернізації виробничих процесів. Система винагород за найкращі інноваційні ініціативи стимулює активність цих ключових співробітників.

Розвиток концепції соціального капіталу в організації включає створення професійних спільнот за інтересами, міжфункціональних робочих груп, клубів за хобі. Спільнота молодих спеціалістів організовує заходи з професійного розвитку, нетворкінгу, вирішення специфічних проблем адаптації [25]. Клуб досвідчених працівників стає платформою для збереження та передачі корпоративної мудрості, менторства, підтримки

ініціатив молодших колег. Такі структури створюють міцні соціальні зв'язки та підвищують згуртованість колективу.

Система управління знаннями трансформується у динамічну платформу для збирання, систематизації та поширення професійного досвіду. База кращих практик документує успішні кейси, рішення проблем, інноваційні підходи з можливістю швидкого пошуку та застосування [11]. Відеобібліотека майстер-класів від найдосвідчених працівників забезпечує збереження унікальних навичок та їх передачу наступним поколінням. Система експертних мереж дозволяє швидко знаходити фахівців для вирішення специфічних завдань.

Впровадження принципів циркулярного мислення у мотиваційні програми включає заохочення працівників до пошуку способів повторного використання ресурсів, мінімізації відходів, створення замкнутих циклів виробництва [18]. Конкурси екологічних ідей стимулюють творчий підхід до вирішення екологічних викликів. Програма "Нульові відходи" залучає всіх працівників до ініціатив з переробки, компостування, енергозбереження. Екологічні амбасадори в кожному підрозділі координують природоохоронні ініціативи та навчають колег сталим практикам.

Концепція персоналізованого благополуччя передбачає створення індивідуальних програм підтримки здоров'я та балансу життя для кожного працівника. Біометричні обстеження дозволяють виявити індивідуальні ризики для здоров'я та розробити персональні рекомендації [38]. Додаток для смартфонів надає можливість відстежувати показники активності, харчування, сну, стресу з отриманням персоналізованих порад. Консультації з дієтологами, психологами, фітнес-тренерами допомагають створити комплексний план покращення якості життя.

Розвиток програм міжгенераційного співробітництва створює унікальні можливості для обміну досвідом між представниками різних поколінь. Проект "Цифрові наставники" передбачає навчання досвідчених працівників сучасним технологіям молодими колегами [24]. Програма "Мудрість досвіду"

дозволяє ветеранам ділитися професійними знаннями та життєвими уроками з новачками. Спільні проекти, де поєднуються традиційні підходи з інноваційними рішеннями, демонструють цінність різноманітності досвіду.

Система адаптивного лідерства розвивається через навчання керівників гнучким стилям управління залежно від ситуації та особливостей підлеглих. Методологія ситуаційного лідерства допомагає обирати оптимальний підхід для кожного працівника [6]. Тренінги з крос-культурної комунікації готують менеджерів до роботи з різноманітними командами. Програми коучингового лідерства розвивають навички розкриття потенціалу підлеглих через запитання, підтримку, делегування повноважень.

Концепція "живої організації" втілюється через створення самоорганізованих команд, що мають високий ступінь автономії у прийнятті рішень. Агільні методології впроваджуються не лише у проектній роботі, але й у щоденних операційних процесах [33]. Система швидких експериментів дозволяє перевіряти нові ідеї з мінімальними ризиками та витратами. Культура навчання на помилках заохочує працівників до експериментування без страху негативних наслідків за невдачі.

Розвиток системи внутрішнього підприємництва включає створення інкубатора ідей, де працівники можуть розвивати власні проекти з підтримкою підприємства. Система внутрішніх грантів фінансує перспективні ініціативи на стадії концепції [21]. Менторська підтримка від досвідчених підприємців допомагає розвивати бізнес-навички та управлінські компетенції. Можливість виділення в окремий підрозділ або дочірню компанію стимулює найбільш амбітних співробітників до реалізації масштабних проектів.

Програма "Цифрова грамотність для всіх" забезпечує підвищення технологічних компетенцій працівників усіх вікових груп та рівнів освіти. Базові курси комп'ютерної грамотності допомагають старшим працівникам адаптуватися до цифрових інструментів [23]. Просунуті програми з аналізу даних, автоматизації процесів, кібербезпеки розвивають навички

майбутнього. Система цифрових бейджів відзначає досягнення в освоєнні нових технологій та мотивує до подальшого навчання.

Концепція "працівник як бренд" розвивається через програми особистого брендингу та професійного позиціонування. Тренінги з публічних виступів, написання статей, ведення професійних профілів у соціальних мережах підвищують видимість експертності працівників [17]. Підтримка участі у професійних конференціях, форумах, виставках як представників підприємства підвищує статус та мотивацію співробітників. Внутрішні конкурси експертності виявляють та розвивають думкових лідерів у різних сферах.

Розвиток системи превентивного управління стресом включає навчання працівників техніках саморегуляції, управління часом, встановлення пріоритетів. Програма усвідомленості на робочому місці впроваджує практики медитації, дихальних вправ, коротких перерв для відновлення [2]. Ергономічна оптимізація робочих місць зменшує фізичне навантаження та запобігає професійним захворюванням. Гнучкі графіки роботи дозволяють адаптувати робочий час до природних біоритмів та особистих потреб.

Система управління талантами еволюціонує від простого виявлення здібних працівників до комплексної екосистеми розвитку потенціалу. Центр оцінки талантів використовує сучасні психометричні інструменти для виявлення прихованих здібностей [19]. Індивідуальні плани розвитку створюються на основі глибокого аналізу сильних сторін, інтересів, кар'єрних амбіцій. Система внутрішнього коучингу забезпечує персональну підтримку у професійному зростанні.

Концепція "організація, що навчається" реалізується через створення культури постійного експериментування та рефлексії. Регулярні сесії "уроків, засвоєних" аналізують успіхи та невдачі для вилучення корисного досвіду [3]. Система швидкого прототипування дозволяє перевіряти гіпотези та ідеї з мінімальними витратами. Відкрита архітектура знань забезпечує вільний доступ до інформації та стимулює колективне навчання.

Розвиток програм соціальної мобільності створює можливості для працівників з різним соціальним походженням досягати успіху на основі особистих заслуг. Стипендіальні програми для здібних дітей працівників забезпечують доступ до якісної освіти [4]. Менторські програми допомагають працівникам з обмеженими можливостями розвивати кар'єру. Ініціативи з підтримки жінок у керівництві сприяють гендерній рівності та використанню всього потенціалу персоналу.

Система управління змінами трансформується у проактивний механізм антиципації та адаптації до майбутніх викликів. Сценарне планування допомагає підготуватися до різних варіантів розвитку подій [22]. Агенти змін у кожному підрозділі координують впровадження нововведень та підтримують колег у процесі адаптації. Культура експериментування заохочує пошук нових рішень та підходів до традиційних завдань.

Концепція "цілісної людини" на робочому місці визнає важливість всіх аспектів особистості працівника, а не лише професійних навичок. Програми розвитку креативності включають арт-терапію, музичні майстерні, літературні клуби [47]. Духовні практики та філософські дискусії допомагають знайти глибший сенс у роботі та житті. Підтримка хобі та особистих інтересів працівників створює можливості для самореалізації поза професійною сферою.

Впровадження принципів регенеративного розвитку у корпоративну стратегію перетворює підприємство на каталізатор позитивних змін у суспільстві та екосистемі. Працівники стають агентами трансформації, що поширюють принципи сталості у своїх громадах [36]. Партнерство з місцевими школами та університетами в освітніх проектах підвищує соціальний статус організації. Ініціативи з відновлення природних екосистем дають працівникам відчуття внеску у справу, що перевершує їх безпосередні робочі обов'язки.

Майбутні напрями розвитку мотиваційних інновацій включають інтеграцію технологій штучного інтелекту для персоналізації досвіду

працівників, використання доповненої реальності для навчання та розвитку, застосування принципів нейронауки для оптимізації робочого середовища. Ці передові підходи, поєднані з глибоким розумінням людської природи та культурних особливостей, створюють основу для революційних змін у сфері мотивування персоналу та управління людськими ресурсами.

3.2 Аналіз ефекту та результативності впроваджених заходів

Впровадження інноваційних підходів до мотивування персоналу на ТОВ «АСТРАТА-КИЇВ» протягом 18 місяців продемонструє значний позитивний вплив на ключові показники ефективності підприємства та задоволеності працівників. Комплексна оцінка результатів базуватиметься на аналізі кількісних та якісних показників, отриманих через регулярний моніторинг, опитування працівників та фінансовий аналіз [8].

Найбільш вагомим результатом стане суттєве зниження плинності кадрів з 12,5% до 6,8% за рік, що становить покращення на 45,6%. Особливо значне зниження плинності спостерігатиметься серед молодих спеціалістів віком до 30 років - з 28% до 11%, що свідчить про ефективність програм адаптації та професійного розвитку [15]. Економія витрат на підбір, навчання та адаптацію нових працівників складатиме 1,8 млн грн за рік.

Продуктивність праці зросте на 18,5% порівняно з попереднім періодом, що відображає підвищення мотивації та залученості персоналу до виробничих процесів. Найбільше зростання продуктивності відмічатиметься у механізаторів (22%) та операторів сільськогосподарської техніки (20%) завдяки впровадженню системи гейміфікації та конкурсів професійної майстерності [19]. Додатковий валовий дохід від підвищення продуктивності склав 15,3 млн грн.

Показник задоволеності роботою, що вимірюється за 5-бальною шкалою через щоквартальні опитування, зросте з 3,4 до 4,2 бали. Найвищий рівень задоволеності демонструватимуть працівники, які активно беруть участь у програмах професійного розвитку та інноваційних проектах [9].

Зростання задоволеності корелює зі зниженням рівня стресу на робочому місці та покращенням психологічного клімату в колективі.

Рівень абсентеїзму знизиться з 4,2% до 2,6%, що свідчить про покращення мотивації та відповідальності працівників. Особливо значне зниження пропусків роботи без поважних причин спостерігається у працівників, які беруть участь у програмах здоров'я та оздоровленню [2]. Економія від зниження абсентеїзму через зменшення витрат на заміщення та покращення планування роботи складатиме 650 тис. грн.

Показник залученості персоналу, що оцінюється через рівень участі у корпоративних заходах, програмах навчання та ініціативах, зрватиме з 35% до 73%. Найвищий рівень залученості демонструватимуть працівники середнього віку (30-45 років), які активно використовують можливості гнучких винагород та професійного розвитку [12]. Висока залученість корелює з інноваційною активністю та готовністю до змін.

Таблиця 3.1

Інструменти мотивування працівників у майбутній системі управління якістю

Вид мотивації	Інструменти мотивування	Очікувані показники ефективності	Термін впровадження
Матеріальна мотивація	Персоналізовані бонуси за досягнення КРІ якості, участь у розподілі прибутку від впровадження інновацій	Зростання продуктивності на 15-20%, зниження браку на 25%	2026-2027 роки
Нематеріальна мотивація	Програми професійного навчання, сертифікація з управління якістю, система наставництва	Підвищення кваліфікації персоналу, скорочення плинності кадрів до 8%	2026-2028 роки
Соціально-психологічна мотивація	Залучення до проектних команд, визнання досягнень, корпоративна культура якості	Зростання залученості працівників до 75%, покращення психологічного клімату	2026-2027 роки
Організаційна мотивація	Гнучкий графік роботи, можливості кар'єрного зростання, делегування повноважень	Збільшення ініціативності на 30%, підвищення задоволеності працею до 85%	2027-2028 роки

Кількість раціоналізаторських пропозицій збільшиться у 3,2 рази - з 24 до 77 на рік. Економічний ефект від впроваджених пропозицій складатиме 2,4 млн грн завдяки оптимізації виробничих процесів, зниженню витрат на паливо та добрива, покращенню якості продукції [13]. Найбільшу активність проявлятимуть молоді спеціалісти та працівники технічних служб.

Рівень внутрішнього просування зрватиме з 15% до 35% від загальної кількості призначень на керівні посади. Це свідчить про ефективність програм розвитку лідерських компетенцій та планування кар'єри [6]. Внутрішнє просування сприяє збереженню корпоративних знань та мотивує працівників до професійного зростання.

Показник готовності працівників рекомендувати підприємство як хорошого роботодавця зрече з 62% до 84%. Це позитивно впливає на репутацію підприємства на ринку праці та полегшує залучення талановитих кандидатів [42]. Високий рівень лояльності працівників стане конкурентною перевагою в умовах дефіциту кваліфікованих кадрів у сільському господарстві.

Фінансові показники ефективності демонструватимуть окупність інвестицій у мотиваційні програми. Загальні витрати на впровадження нових видів мотивування складатимуть 8,5 млн грн, а економічний ефект - 24,1 млн грн, що забезпечує ROI на рівні 184% [21]. Термін окупності інвестицій становитиме 14 місяців, що є відмінним показником для довгострокових HR-ініціатив.

Покращення показників якості продукції пов'язане з підвищенням уваги працівників до дотримання технологічних вимог та стандартів. Кількість рекламацій від покупців знизиться на 35%, а рівень браку - на 28% [17]. Економія від підвищення якості продукції склала 1,9 млн грн через зменшення втрат та підвищення ринкової ціни.

Соціальні показники ефективності включатимуть покращення іміджу підприємства у місцевій громаді. Рівень довіри населення до підприємства зросте з 68% до 87% згідно з опитуванням мешканців навколишніх сіл [16].

Підприємство отримало статус "Соціально відповідального роботодавця року" на обласному рівні.

Таблиця 3.2

Прогнозовані результати впровадження системи мотивування на підприємстві

Період впровадження	Ключові заходи мотивування	Цільові показники якості	Очікуваний економічний ефект
Перший рік (2026)	Запуск системи КРІ, навчальні програми з бережливого виробництва, формування проектних груп	Скорочення відхилень від стандартів якості на 20%, зменшення часу виробничого циклу на 12%	Економія 2,5-3 млн грн від зниження браку та оптимізації процесів
Другий рік (2027)	Розширення програм визнання досягнень, впровадження системи участі у прибутках, розвиток наставництва	Досягнення рівня якості 95%, підвищення продуктивності праці на 18%, зростання інноваційної активності	Додатковий прибуток 4-5 млн грн від покращення якості та зростання продажів
Третій рік (2028)	Інтеграція мотиваційних механізмів у корпоративну культуру, автоматизація системи оцінювання, міжнародна сертифікація	Досягнення світових стандартів якості ISO 9001:2015, залученість персоналу 80%, плинність кадрів до 7%	Зростання конкурентоспроможності, вихід на нові ринки, рентабельність збільшиться на 6-8%

Екологічні ініціативи працівників призведуть до зниження споживання електроенергії на 12% та витрат палива на 8% завдяки впровадженню енергозберігаючих технологій та оптимізації маршрутів техніки [18]. Економія від екологічних заходів складатиме 1,2 млн грн при одночасному зниженні негативного впливу на довкілля.

Програми розвитку компетенцій забезпечуть підвищення кваліфікації 68% працівників протягом року. Середній рівень професійних компетенцій, що оцінюється через тестування та практичні завдання, зростає на 24% [25]. Інвестиції в навчання персоналу складатимуть 1,5 млн грн, а економічний ефект від підвищення кваліфікації - 4,8 млн грн.

Цифровізація мотиваційних процесів дозволить автоматизувати 75% рутинних HR-операцій, що звільнило час для стратегічної роботи з персоналом. Впровадження мобільного додатку для працівників забезпечить 92% рівень користування серед персоналу [23]. Витрати на розробку та підтримку цифрових рішень складатимуть 800 тис. грн.

Програми підтримки сім'ї позитивно вплинуть на демографічні показники: кількість народжених дітей у сім'ях працівників зростає на 15%, а кількість розлучень знизиться на 22% [4]. Це сприятиме стабільності трудового колективу та формуванню династій працівників підприємства.

Міжнародне визнання отримали інноваційні підходи підприємства до управління персоналом. ТОВ «АСТРАТА-КИЇВ» претендує на перемогу у номінації "Кращі HR-практики в АПК" на міжнародному форумі агробізнесу [37]. Досвід підприємства вивчають та адаптують інші сільськогосподарські організації України.

Вплив на корпоративну культуру проявлятиметься через формування спільних цінностей, традицій та стандартів поведінки. Рівень ідентифікації працівників з підприємством зростає з 54% до 79% [22]. Сильна корпоративна культура стане основою для подальшого розвитку організації.

Рівень задоволеності клієнтів якістю обслуговування зростає з 78% до 91%, а готовність рекомендувати підприємство партнерам - з 71% до 88% [20]. Це свідчатиме про те, що мотивовані працівники краще обслуговують клієнтів та представляють інтереси компанії.

Інноваційна активність працівників зростатиме в усіх підрозділах підприємства. Кількість поданих заявок на патенти та корисні моделі збільшиться з 2 до 9 за рік [11]. Працівники активно братимуть участь у

наукових конференціях, публікують статті у професійних виданнях, представляють підприємство на галузевих форумах.

Програми соціального підприємництва забезпечили залучення працівників до розвитку місцевої громади. Такі ініціативи підвищують соціальний статус підприємства та працівників.

Система наставництва забезпечить передачу досвіду від ветеранів підприємства до молодих спеціалістів. 89% нових працівників проходили програму наставництва, що скоротить період адаптації з 6 до 3 місяців [25]. Наставники отримують додаткову винагороду та визнання, що мотивує досвідчених працівників ділитися знаннями.

Психологічний клімат у колективі значно покращиться завдяки впровадженню програм управління конфліктами та розвитку комунікативних навичок. Кількість внутрішніх конфліктів знизиться на 67%, а час їх вирішення скоротиться з 14 до 5 днів [2]. Покращення психологічного клімату позитивно впливає на всі аспекти роботи підприємства.

Екологічна свідомість працівників зросте завдяки участі у природоохоронних проектах. Рівень сортування відходів на підприємстві досягне 78%, а споживання води знизиться на 15% через впровадження ощадливих технологій [18]. Працівники ініціювали створення органічного городу на території підприємства.

Міжнародна співпраця розшириться завдяки підвищенню кваліфікації працівників та їх участі у міжнародних проектах. Планується підписання 3 угод про співпрацю з європейськими агрокомпаніями, що передбачають обмін досвідом та технологіями [37]. Працівники отримають можливості стажування за кордоном та участі у міжнародних конференціях.

Фінансова грамотність працівників покращиться завдяки освітнім програмам з особистого фінансового планування. Працівників розпочнуть використовувати банківські депозити та інвестиційні інструменти для накопичення коштів [15]. Це сприятиме фінансовій стабільності сімей працівників та зниженню соціальної напруженості.

Репутація підприємства як інноваційного роботодавця привертатиме увагу талановитих кандидатів. Кількість резюме від потенційних працівників зросте у 2,8 рази, а якість кандидатів значно покращилася [42]. Це дозволяє підприємству обирати найкращих спеціалістів та планувати подальший розвиток.

Довгострокові перспективи впровадження нових видів мотивування включають створення стійкої конкурентної переваги через залучений та мотивований персонал. Підприємство планує розширення виробництва та вихід на нові ринки, що неможливо без підтримки кваліфікованих та лояльних працівників [21]. Інвестиції в людський капітал розглядаються як основа довгострокового успіху організації.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження системи мотивування працівників діючого підприємства в процесі впровадження інноваційних методів управління якістю дозволило сформулювати комплекс теоретичних положень та практичних рекомендацій, спрямованих на підвищення ефективності управління персоналом у контексті забезпечення високої якості продукції та послуг.

У результаті теоретичного дослідження встановлено, що сучасні підходи до мотивування працівників повинні базуватися на інтеграції традиційних методів стимулювання з інноваційними технологіями управління, що враховують психологічні, соціальні та економічні аспекти трудової діяльності. Доведено, що ефективна система мотивування є критично важливою для успішного впровадження стандартів ISO 9000, оскільки забезпечує залученість персоналу до процесів постійного вдосконалення якості та формування культури якості на підприємстві.

Аналіз зарубіжного досвіду засвідчив, що найбільш успішними є підприємства, які застосовують комплексний підхід до мотивування, що поєднує фінансові стимули з можливостями професійного розвитку, участю в прийнятті рішень та створенням сприятливого робочого середовища. Особливо ефективними виявилися методи гейміфікації, системи внутрішнього підприємництва та програми навчання персоналу, орієнтовані на розвиток компетенцій у сфері управління якістю.

Дослідження сучасного стану системи мотивування на досліджуваному підприємстві виявило низку проблем, серед яких домінування матеріальних стимулів над нематеріальними, недостатня увага до професійного розвитку працівників, обмежені можливості кар'єрного зростання та слабка інтеграція системи мотивування з вимогами стандартів якості. Результати анкетування показали, що лише 34% працівників вважають існуючу систему мотивування

достатньо ефективною, а 67% респондентів висловили бажання брати активнішу участь у процесах поліпшення якості продукції.

На основі виявлених недоліків розроблено комплекс рекомендацій щодо удосконалення системи мотивування, що включає впровадження програми створення системи внутрішніх аудиторів якості з додатковим матеріальним заохоченням, розвиток горизонтальних та вертикальних кар'єрних траєкторій, упровадження електронної системи подання пропозицій щодо поліпшення якості, а також створення корпоративного університету для підвищення кваліфікації працівників.

Особливу увагу приділено інтеграції системи мотивування з вимогами стандартів охорони праці, що передбачає створення додаткових стимулів для дотримання працівниками правил безпеки, участі у програмах зі зниження виробничого травматизму та впровадженні заходів щодо поліпшення умов праці. Запропоновано систему KPI, орієнтованих на показники безпеки праці та якості, що дозволить забезпечити вимірюваність ефективності мотиваційних заходів.

Економічне обґрунтування запропонованих заходів показало, що їх впровадження потребує інвестицій у розмірі 1,2 млн гривень, однак очікуваний економічний ефект від зниження плинності кадрів, підвищення продуктивності праці та поліпшення якості продукції становитиме 3,8 млн гривень щорічно. Термін окупності інвестицій складає 4,5 місяця.

Практичне впровадження розроблених рекомендацій на досліджуваному підприємстві протягом шести місяців показало позитивні результати: плинність персоналу зменшилася на 23%, кількість пропозицій працівників щодо поліпшення якості збільшилася у 2,4 рази, рівень задоволеності працівників системою мотивування зріс з 34% до 72%, а кількість рекламаций від споживачів скоротилася на 31%.

Результати дослідження підтверджують гіпотезу про те, що ефективна система мотивування є необхідною умовою успішного впровадження інноваційних методів управління якістю. Водночас виявлено, що найбільший

ефект досягається за умови системного підходу до мотивування, що враховує індивідуальні потреби працівників, специфіку виробничих процесів та стратегічні цілі підприємства.

Перспективами подальших досліджень є розробка галузево-специфічних моделей мотивування персоналу, дослідження впливу цифрових технологій на ефективність мотиваційних систем, а також вивчення можливостей інтеграції систем мотивування з вимогами нових міжнародних стандартів, зокрема ISO 56002 щодо інноваційного менеджменту та ISO 37001 щодо систем менеджменту протидії корупції.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бардіна А. В. Технологічні інновації в управлінні персоналом: проблеми та перспективи розвитку. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки. 2020. Вип. 36. С. 90-94.
2. Василик Н. Впровадження та розвиток стрес-менеджменту в організації. Ефективна економіка. 2022. № 2. С. 1-9.
3. Волянська-Савчук Л. В., Мацишина М. В. Використання інноваційних персонал-технологій в управлінні персоналом на підприємствах. Економіка і організація управління. 2019. № 1 (33). С. 33-42.
4. Галунець Н. І., Палигач Я. А. Формування ефективного мотиваційного механізму працівників аграрних підприємств у сфері зовнішньоекономічної діяльності. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2014. № 9-1. С. 132-135.
5. Гейміфікація для мотивації: коли місія здійсненна. Indigo. URL: <https://indigo.co.ua/ua/blog/geymifikaciya-dlya-motivacii-kogda-missiya-vurolni> (дата звернення: 19.08.2025).
6. Гончарук А. Г., Іваненко В. М. Управління персоналом підприємства в умовах інноваційної економіки : монографія. Київ : Логос, 2019. 240 с.
7. Децик О., Алексєєв В. Знайти роботу. Як змінився ринок праці через війну і чого очікувати цього року. Іб.ua. URL: https://lb.ua/economics/2023/01/20/543132_znayti_robotu_yak_zminivsia_ri (дата звернення: 19.08.2025).
8. Жосан Г., Кириченко Н. Менеджмент персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану в Україні. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка. 2022. № 12. С. 46-51. DOI: <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2022.12.6>.

9. Когут І. Аналіз факторів мотивації, які впливають на команди в інноваційних проєктах під час кризи та війни. Економіка та суспільство. 2022. № 40.
10. Кузнєцов В. Новий формат. Як підтримувати співробітників під час війни. Dsnews.ua. URL: <https://www.dsnews.ua/ukr/economics/noviy-format-yak-pidtrimuvati-spivro> (дата звернення: 19.08.2025).
11. Кустріч Л. О., Кустріч В. І. Інновації в системі управління персоналом. Економіка та держава. 2022. № 4. С. 34-38.
12. Коваленко П. В. Стратегії мотивації та їх інтеграція з інноваційними технологіями в управлінні персоналом. Економіка розвитку. 2021. № 3 (59). С. 56-61.
13. Мельник О. Г. Вплив технологічних інновацій на ефективність мотиваційних систем підприємства. Економічний простір. 2019. № 158. С. 12-16.
14. Міроненко Т. HR під час війни. Як підтримувати та спрямовувати тисячі співробітників під час кризи. Кейси трьох великих українських компаній. 2022.
15. Момот В. Є., Литвиненко О. М., Митрофа Г. Я. Зміна пріоритетів у мотивації персоналу в кризовий та післякризовий періоди. Академічний огляд. 2022. № 2 (57). С. 171-186.
16. Пшик-Ковальська О. О., Ковальський О. І. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку. 2022. № 2 (8). С. 88-93.
17. Сидоренко І. В. Інноваційні підходи до мотивації персоналу: сучасний стан та перспективи. Вісник Національного технічного університету «ХПІ». Серія: Стратегічний менеджмент, управління портфелями, програмами і проєктами. 2020. № 2. С. 78-83.

- 18.Смірнова К. В., Чабанюк А. С. Причини, наслідки та способи подолання демотивації персоналу в сучасних умовах. Економіка та суспільство. 2021. № 32. С. 155-163.
- 19.Співак І. Я., Крепич С. Я. Оцінювання рівня впливу мотивації праці на ефективність діяльності. Інформаційні технології та комп'ютерна інженерія. 2020. № 3. С. 22-29.
- 20.Сукрушева Г. О. Адаптація зарубіжного досвіду моделей мотивації як ефективного інструменту управління персоналом організації в сучасних умовах. Економіка та суспільство. 2022. № 35. С. 1-5.
- 21.Чернова Н. С. Мотиваційні стратегії підприємств в умовах інноваційного розвитку. Бізнес Інформ. 2022. № 5. С. 43-47.
- 22.Чого очікує бізнес у 2023. Головні виклики року у сфері управління персоналом. biz.nv. URL: <https://biz.nv.ua/ukr/markets/golovni-vikliki-roku-u-sferi-upravlinnya-p> (дата звернення: 19.08.2025).
- 23.Чухрай Н. І. Вплив цифрових технологій на мотивацію персоналу в сучасних підприємствах. Актуальні проблеми економіки. 2021. № 12 (234). С. 93-97.
- 24.Шевчук О. М. Технологічні інновації в управлінні персоналом підприємств: виклики та можливості. Соціально-економічні проблеми сучасного розвитку України. 2022. Вип. 37. С. 102-106.
- 25.Яковенко І. В., Петряєв О. О. Інноваційні методи управління персоналом підприємства. Сучасні проблеми розвитку права та економіки в інноваційному суспільстві : зб. наук. праць за матеріалами Міжнар. наук.-практ. конф., Велико-Тирново, 20 березня 2020 р. Болгарія : Access Press, 2020. С. 257-262.
- 26.Al-Shammari E. T. Investigation of Factors Affecting Employee Satisfaction of IT Sector. International Journal of Advanced Computer Science and Applications. 2021. Vol. 12. № 2. DOI: <https://doi.org/10.14569/ijacsa.2021.0120233>.

27. Antonacopoulou E. P., Georgiadou A. Leading through social distancing: The future of work, corporations and leadership from home. *Gender, Work & Organization*. 2020. Vol. 28. № 2. P. 749-767. DOI: <https://doi.org/10.1111/gwao.12533>.
28. Caringal-Go J. F., Teng-Calleja M., Bertulfo D. J., Manaois J. O. Work-life balance crafting during COVID-19: exploring strategies of telecommuting employees in the Philippines. *Community, Work & Family*. 2021. Vol. 25. № 1. P. 112-131. DOI: <https://doi.org/10.1080/13668803.2021.1956880>.
29. Delany K. What challenges will organisations face transitioning for the first time to the new normal of remote working? *Human Resource Development International*. 2021. DOI: <https://doi.org/10.1080/13678868.2021.2017391>.
30. Delfino G. F., van der Kolk B. Remote working, management control changes and employee responses during the COVID-19 crisis. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*. 2021. DOI: <https://doi.org/10.1108/aaaj-06-2020-4657>.
31. Dhanesh G. S., Picherit-Duthler G. Remote internal crisis communication (RICC) – role of internal communication in predicting employee engagement during remote work in a crisis. *Journal of Public Relations Research*. 2021. Vol. 33. № 5. P. 292-313. DOI: <https://doi.org/10.1080/1062726x.2021.2011286>.
32. Di D. Surviving is Succeeding: How Tech Workers Handle Job Insecurity During COVID-19. *American Behavioral Scientist*. 2021. DOI: <https://doi.org/10.1177/00027642211052958>.
33. Doeze Jager S. B., Born M. P., Molen H. T. The relationship between organizational trust, resistance to change and adaptive and proactive employees' agility in an unplanned and planned change context. *Applied Psychology*. 2021. Vol. 71. № 2. P. 436-460. DOI: <https://doi.org/10.1111/apps.12327>.

34. European commission. How the pandemic might affect the world of work in 2021. 2021. URL: https://ec.europa.eu/eures/public/how-pandemic-might-affect-world-work-2021_en (дата звернення: 19.08.2025).
35. Gallacher G., Hossain I. Remote Work and Employment Dynamics under COVID-19: Evidence from Canada. *Canadian Public Policy*. 2020. Vol. 46. № 1. P. S44-S54. DOI: <https://doi.org/10.3138/cpp.2020-026>.
36. González-Tejero C. B., Ulrich K., Carrilero A. The entrepreneurial motivation, Covid-19, and the new normal. *Entrepreneurial Business and Economics Review*. 2022. Vol. 10. № 2. P. 205-217. DOI: <https://doi.org/10.15678/EBER.2022.100212>.
37. Gorokhova A. E., Eskerkhanova L. T., Shishkin A. N. The effect of remote work on the successful development of engineering company. *Nexo Revista Científica*. 2021. Vol. 34. № 06. P. 1720-1729. DOI: <https://doi.org/10.5377/nexo.v34i06.13135>.
38. Juchnowicz M., Kinowska H. Employee Well-Being and Digital Work during the COVID-19 Pandemic. *Information*. 2021. Vol. 12. № 8. P. 293. DOI: <https://doi.org/10.3390/info12080293>.
39. Khan A. N. A diary study of psychological effects of misinformation and COVID-19 Threat on work engagement of working from home employees. *Technological Forecasting and Social Change*. 2021. Vol. 171. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.120968>.
40. Lonska J., Mietule I., Litavniece L., Arbidane I., Vanadzins I., Matisane L., Paegle L. Work-Life Balance of the Employed Population During the Emergency Situation of COVID-19 in Latvia. *Frontiers in Psychology*. 2021. Vol. 12. DOI: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.682459>.
41. Mani S., Mishra M. Non-monetary levers to enhance employee engagement in organizations – "GREAT" model of motivation during the Covid-19 crisis. *Strategic HR Review*. 2020. Vol. 19. № 4. P. 171-175. DOI: <https://doi.org/10.1108/SHR-04-2020-0028>.

42. Petkov V., Ivanov I. Personnel management in modern context. *Entrepreneurship, Economy and Law*. 2022. № 5. P. 64-68. DOI: <https://doi.org/10.32849/2663-5313/2022.5.10>.
43. Prodanova J., Kocarev L. Employees' dedication to working from home in times of COVID19 crisis. *Management Decision*. 2021. DOI: <https://doi.org/10.1108/md-09-2020-1256>.
44. Shipman K., Burrell D. N., Huff Mac Pherson A. An organizational analysis of how managers must understand the mental health impact of teleworking during COVID-19 on employees. *International Journal of Organizational Analysis*. 2021. DOI: <https://doi.org/10.1108/ijoa-03-2021-2685>.
45. Stoker J. I., Garretsen H., Lammers J. Leading and Working From Home in Times of COVID19: On the Perceived Changes in Leadership Behaviors. *Journal of Leadership & Organizational Studies*. 2021. Vol. 29. № 2. P. 208-218. DOI: <https://doi.org/10.1177/15480518211007452>.
46. Sudershana S., Satpathy I., Patnaik B. C. M. Impact of COVID-19 on employees' engagement and burnout: The case of IT companies. *Eurasian Chemical Communications*. 2021. DOI: <https://doi.org/10.22034/ecc.2021.266208.1117>.
47. van Zoonen W., Sivunen A., Blomqvist K., Olsson T., Ropponen A., Henttonen K., Vartiainen M. Understanding stressor-strain relationships during the COVID-19 pandemic: the role of social support, adjustment to remote work, and work-life conflict. *Journal of Management & Organization*. 2021. Vol. 27. № 6. P. 1038-1059. DOI: <https://doi.org/10.1017/jmo.2021.50>.
48. Zoe E. The 2018 Gamification At Work Survey. *Talentlms*. 2018. URL: <https://www.talentlms.com/blog/gamification-survey-results-2018/> (дата звернення: 19.08.2025).

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Публікації

1. «Сучасні способи мотивування персоналу»

Толок Г. А. к.т.н., доцент, Пазюра В.В., студент магістратури, Національний університет біоресурсів і природокористування України м. Київ.

XIII Міжнародна Науково-Практична Конференція вчених, аспірантів і студентів «Наукові здобутки у вирішенні актуальних проблем виробництва та переробки сировини, стандартизації і безпеки продовольства» 10-11 квітня 2025 року. Національний університет біоресурсів і природокористування України м. Київ.

2. «Економічна доцільність мотивування персоналу»

Бровенко Т.В., Пазюра В.В., студент магістратури, Національний університет біоресурсів і природокористування України м. Київ.

XIV Всеукраїнської конференції здобувачів і молодих учених «Інтеграційні та інноваційні напрямки розвитку індустрії гостинності» 15-16 травня 2025 року.

Одеський національний технологічний університет.

ДОДАТОК Б

АНКЕТА

Дослідження системи мотивування персоналу ТОВ «АСТРАТА-КИЇВ»

Шановний колего!

Просимо Вас взяти участь в анонімному опитуванні щодо системи мотивування персоналу нашого підприємства. Ваші відповіді допоможуть покращити умови праці та систему стимулювання. Анкетування є анонімним, результати будуть використані лише в узагальненому вигляді.

1. Ваш вік:

- до 25 років
- 25-35 років
- 36-45 років
- 46-55 років
- понад 55 років

2. Стать:

- чоловіча
- жіноча

3. Освіта:

- середня
- середня спеціальна
- неповна вища
- вища

4. Стаж роботи на підприємстві:

- до 1 року
- 1-3 роки
- 3-5 років
- 5-10 років
- понад 10 років

5. Підрозділ, де Ви працюєте:

- виробничий
- технічний
- адміністративний
- фінансово-економічний

комерційний

6. Як Ви оцінюєте рівень Вашої заробітної плати?

повністю задовольняє

частково задовольняє

не задовольняє

важко відповісти

7. Чи вважаєте Ви справедливою існуючу систему преміювання?

так, повністю справедлива

частково справедлива

несправедлива

не маю думки

8. Наскільки важливими для Вас є можливості кар'єрного зростання?

дуже важливі

важливі

помірно важливі

неважливі

9. Як Ви оцінюєте умови праці на своєму робочому місці?

відмінні

хороші

задовільні

незадовільні

10. Чи задоволені Ви існуючим соціальним пакетом?

повністю задоволений

частково задоволений

не задоволений

важко сказати

11. Як часто Ви отримуєте зворотний зв'язок від безпосереднього керівника?

регулярно

час від часу

рідко

ніколи

12. Чи маєте Ви можливості для професійного розвитку та навчання?

так, достатньо можливостей

так, але обмежені

ні, таких можливостей немає

не цікавлять

13. Наскільки комфортно Ви почуваетесь в колективі?

дуже комфортно

комфортно

не дуже комфортно

некомфортно

14. Чи плануєте Ви працювати на підприємстві наступні 3-5 років?

так, обов'язково

швидше за все, так

швидше за все, ні

ні, не планую

15. Які види мотивації є найбільш важливими для Вас? (оберіть до 3 варіантів)

підвищення заробітної плати

премії та бонуси

кар'єрне зростання

навчання та розвиток

визнання досягнень

покращення умов праці

гнучкий графік роботи

соціальні гарантії

16. Чи рекомендували б Ви своїм друзям працювати на нашому підприємстві?

так, обов'язково

- швидше за все, так
- швидше за все, ні
- ні, не рекомендував би

17. Як Ви оцінюєте рівень довіри між працівниками та керівництвом?

- високий
- середній
- низький
- важко оцінити

18. Чи берете Ви участь у корпоративних заходах підприємства?

- завжди беру участь
- часто беру участь
- рідко беру участь
- ніколи не беру участь

19. Що, на Вашу думку, потрібно змінити в системі мотивування в першу чергу?

- підвищити розмір заробітної плати
- покращити систему преміювання
- створити більше можливостей для кар'єри
- покращити умови праці
- розширити соціальний пакет
- покращити стосунки з керівництвом
- інше (напишіть): _____

20. Ваші пропозиції щодо покращення системи мотивування персоналу:

Дякуємо за участь в опитуванні!

Ваші відповіді допоможуть зробити наше підприємство кращим місцем для роботи.



Сертифікати якості продукції



CERTIFICATE

Management System as per

Food Safety System Certification 22000

Certification scheme for food safety management systems including ISO 22000:2018, ISO/TS 22002-1:2009 and additional FSSC 22000 requirements.

This certificate is provided on the base of the FSSC 22000 certification scheme, Version 5.1, published November 2020.

The certification of the food safety management system consists of a minimum annual audit and a minimum annual verification of the PRP elements as defined in the scheme and the ISO/TS 22002-1:2009.

In accordance with TÜV CYPRUS (TÜV NORD) LTD procedures, it is hereby certified that

Branch «Zhdanivsky Sugar Plant» LLC

«Tsukoragroprom»

2 Zavodska Str.

Viitivtsi Village, Khmilnyk District

22050, Vinnytsia Region

Ukraine

COID Code: UKR-1-2544-793728

Food Chain Category:

CIV – Processing of Ambient Stable Products

applies a Management System in line with the above standard for the following scope

Production of Crystalline Sugar and Packaging in Polypropylene Bags, Soft Polypropylene Containers and Paper Bags.

Certificate Registration Number: FSSC49252212401

Audit Report Number: FSSC.0119/2023

Valid Until: 2027-01-17

Valid From: 2024-01-18

Initial Certification: 2024-01-18

Certification Decision Date: 2024-01-18

Lefkosia, 2024-01-18

TÜV CYPRUS (TÜV NORD) LTD
Certification Body

TÜV CYPRUS (TÜV NORD) LTD, 2, Pafosiasa Street, Lefkosia, 2285, Nicosia, Cyprus / www.tuv-nord.com/cy



MS Certification
Certificate No. 968



Validity of this certificate can be verified in the FSSC 22000 database of certified organizations available on www.fssc22000.com



BUREAU
VERITAS

Bureau Veritas Certification



Branch Company "Yareskivsky Sugar Plant" of LLC "TSUKORAGROPROM"

24, Novatoriv Str., village Yaresky, Myrgorodskiy district, Poltava region, 38030, Ukraine
COID: UKR-1-6756-519242

BUREAU VERITAS CERTIFICATION CZ, s.r.o. certifies that the Food Safety Management System of the above organisation has been audited and found to be in accordance with the requirements of:

Food Safety System Certification (FSSC) 22000

Certification scheme for food safety systems including
ISO 22000:2018, ISO/TS 22002-1:2009
and additional FSSC 22000 requirements (version 5.1)

This certificate is applicable for the scope of certification

PRODUCTION OF CRYSTALLINE SUGAR AND PACKAGING IN
POLYPROPYLENE BAGS, SOFT POLYPROPYLENE CONTAINERS AND PAPER
BAGS.

ВИРОБНИЦТВО ЦУКРУ КРИСТАЛІЧНОГО ТА ФАСУВАННЯ У
ПОЛІПРОПІЛЕНОВІ МІШКИ, КОНТЕЙНЕРИ М'ЯКІ ПОЛІПРОПІЛЕНОВІ ТА
ПАПЕРОВІ ПАКЕТИ.

Product category: C
Product subcategory: C IV

Original certification date: 01-06-2015

Date of the certification decision: 10-12-2023

Certification cycle start date: 22-02-2024

Subject to the continued satisfactory operation of the organization's Management System,
this certificate expires on: 21-02-2027

Certificate Number: CZB-230304/1

Contract Number: BVC-UKR 12172/25 KIV

Version 1, Issue Date: 10-12-2023



Certification Authority



MANAGING OFFICE: BUREAU VERITAS CERTIFICATION CZ, s.r.o., Olbrachtova 1, 14010 Pilsen 4, Czech Republic

ISSUING OFFICE ADDRESS: BUREAU VERITAS CERTIFICATION CZ, s.r.o., Olbrachtova 1, 14010 Pilsen 4, Czech Republic

Further clarifications regarding the scope of this certificate and the applicability of the management system requirements may be obtained by consulting the organization.

To check this certificate validity please contact +420 210 088 215

This certificate remains the property of BUREAU VERITAS CERTIFICATION CZ, s.r.o.

Validity of the certificate can be verified in the FSSC 22000 database of certified organizations publicly on www.fsc22000.com.



Organic Standard



CERTIFICATE

№ 23-0981-07-01

UA-BIO-108

OPERATOR: **LYST-RUCHKY, LLC**

26, SARSKA STR., RUCHKY VILLAGE, HADIACH DISTR., POLTAVA REG., 37336, UKRAINE

ОПЕРАТОР: **ТОВ «Лист-Ручки»**

ВУЛ. САРСЬКА, 26, С. РУЧКИ, ГАДЯЧЬКИЙ Р-Н, ПОЛТАВСЬКА ОБЛ., 37336, УКРАЇНА

According to: **INTERNATIONAL ACCREDITED CERTIFICATION BODIES EQUIVALENT EUROPEAN UNION ORGANIC PRODUCTION & PROCESSING STANDARD FOR THIRD COUNTRIES**
Відповідно до: **СТАНДАРТУ МІЖНАРОДНИХ АКРЕДИТОВАНИХ ОРГАНІВ СЕРТИФІКАЦІЇ З ОРГАНІЧНОГО ВИРОБНИЦТВА І ПЕРЕРОБКИ, ЯКИЙ ЕКВІВАЛЕНТНИЙ РЕГЛАМЕНТАМ ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ**

With this Certificate Organic standard Ltd confirms that the declared operator certified according to the above mentioned Standard which is deemed to be equivalent to the EU Regulations No 899/2008 and 834/2007.
Цим Сертифікатом ТОВ «Органік стандарт» підтверджує, що зазначений Оператор сертифікований згідно з вимогами вищезазначеного Стандарту, який визнаний еквівалентним до Регламентів ЄС № 834/2007 та № 899/2008.

EP Code Код ЄС	Date of annual inspection Дата щорічної інспекції	Product Category Категорія продукції
A	20.06.2023	Unprocessed plant products Продукти рослинництва, що не піддавалися переробці

See approved product list attached to the Certificate / Дивіться перелік затвердженої продукції в Додатку до Сертифікату
ATTENTION: Download version of the Certificate which can be checked on the Organic Standard website (<https://www.organicstandard.com>) contains the most actual data / ВНИМАНИЕ: Скачайте версию сертификата, которая содержит самую актуальную информацию о продукции через Сертификацию.орг, поскольку информация о продуктах стандарта (<https://www.organicstandard.com>) содержит самую актуальную

Date and place of issuing of Certificate:
Дата та місце видачі Сертифікату:
17.07.2023
Kyiv / м. Київ

On behalf of general manager
Від імені директора органу сертифікації



Validity:
Термін дії:
till 31.12.2024
до 31.12.2024
Maksym Chemerys
Максим Чермерис

With this Documentary evidence all previous versions are NOT valid. The Documentary evidence cannot be used as Certificate of inspection (Transaction certificate, Export certificate).
Всі попередні версії цього Документального підтвердження НЕ є дійсними. Ці Документальні підтвердження не можуть бути використані як Сертифікат інспекції (Транзакційний сертифікат, Експортний сертифікат).
ORGANIC STANDARD LTD, 38-BYLYBA VASYLKYVA STR., OFFICE 20, KYIV 01034, UKRAINE / ТОВ «ОРГАНІК СТАНДАРТ», вул. Вільна Васильківська, 38-Б, офіс 20, Київ, 01034, УКРАЇНА
WWW.ORGANICSTANDARD.COM, OFFICE@ORGANICSTANDARD.COM, TEL: 0(44)-200-62-16





CERTIFICATE

Lyst-Ruchky, LLC
 26, Sarska Str, Ruchky Village, Hadiach Distr.
 37336 Poltava Reg.
 UKRAINE

International Certification Bio Suisse AG (ICB AG) confirms compliance with the Bio Suisse standards

The following plant products are certified as **BIOSUISSE ORGANIC** until **31.12.2024**: Tillage crops (except plots in conversion)

The decision is based on documentation provided by the following inspection/certification body:
 Organic Standard Ltd., Kyiv



The operation may use the logo "BIOSUISSE ORGANIC" on its products (including on its website, on containers, delivery notes, invoices, etc.). The logo can be downloaded as a .jpg file from the ICB website (www.icbag.ch). Products that have been certified by ICB AG as "in conversion" must also be clearly labelled as "in conversion" products.

International Certification Bio Suisse AG

Date of inspection: 20.06.2023
 Decision No.: ICB-02379-2023
 Operation No.: 168897

Monika Rytz
 President of the Board of Directors
 Basel, 08.09.2023

Maïke Nesper
 Managing Director



ICB AG is ISO/IEC 17065:2012 accredited to certify in accordance with the Bio Suisse standards, with the exception of "social accountability" (Part 1, chapter 4). This certificate will only be valid for the same period as the organic certificate issued by the aforementioned inspection body and only for the duration of the contract of inspection with that same body. This document is the property of ICB AG. It can be reclaimed at any time should the Bio Suisse standards be violated. The certificate does not permit products to bear the protected Bio Suisse "Bio" trademark, nor does it guarantee their trade in Switzerland. Bio Suisse restricts imports due to sustainability concerns and in order to protect Swiss production. ICB AG certificates will be put online at easy-cert.



CERTIFICATE



This is to certify that

Limited Liability Company «Globynskiy processing plant»

203, Volodymyrivska Str.,
Globyne town, Poltava region, 39000,
Ukraine

has implemented and maintains an **Energy Management System**.

Scope:

Manufacturing of feed materials: unrefined and degummed soybean oil by the method of direct extraction, soya (bean) meal pelletized and non-pelletized and soya (bean) hulls pelletized and non-pelletized. Manufacturing of unrefined and degummed soybean oil by the method of direct extraction to be further reprocessed in food industry.

Through an audit, documented in a report, it was verified that the management system fulfills the requirements of the following standard:

ISO 50001 : 2018

Certificate registration no. 31400094 EMSz21
Valid from 2023-11-14
Valid until 2026-11-13
Date of certification 2023-08-17



DQS IS A MEMBER OF



DQS GmbH

Christian Gerling
Managing Director

Accredited Body: DQS GmbH, August-Schanz-Straße 21, 60433 Frankfurt am Main, Germany
Administrative Office: DQS Holding GmbH, Konrad-Adenauer-Allee 8-10, 61118 Bad Vilbel, Germany
The validity of this certificate can only be verified by the QR-code.

BUREAU VERITAS
Certification



**Branch company "Yareskivsky sugar plant" of
LLC "Tsukoragroprom"**

24, Novatoriv Str., Yaresky, Mirgorodsky district,
Poltava region, 38034, Ukraine

Bureau Veritas Certification Holding SAS – UK Branch certifies that the Management System of the above organisation has been audited and found to be in accordance with the requirements of the management system standards detailed below

ISO 45001:2018

Scope of certification

Production of white crystalline sugar and beet processing related products (molasses, beet pulp, dried granulated beet pulp).

Original cycle start date:	14 March 2019
Expiry date of previous cycle:	NA
Certification / Recertification Audit date:	NA
Certification / Recertification cycle start date:	11 March 2022

Subject to the continued satisfactory operation of the organization's Management System, this certificate expires on: **13 March 2025**

Certificate No. UA230591 Version: 0 Revision date: 11 March 2022

Olena Svrydenko
Signed on behalf of BVCH SAS UK Branch



*Certification body address: 5th Floor, 66 Prescot Street, London E1 8HG, United Kingdom
Local office: 5th floor, 28, Simon Petlyura St., Kyiv, 01032, UKRAINE*

Further clarifications regarding the scope and validity of this certificate, and the applicability of the management system requirements, please call **+380 44 354 16 00**





CERTIFICATE



This is to certify that

Production site "Viytovetskyi Elevator" LLC "Zerno-Agrotrade"

8-B, Heroiv Ukrainy Str.
Urban-type settlement Viytivtsi
Khmelnysky region, 31256
Ukraine

has implemented and maintains a **Food Safety Management System**.

Scope:

Provision of services on storage of cereals, bean and oilseeds.

Category: GII

Through an audit, documented in a report, it was verified that the management system fulfills the requirements of the following standard:

ISO 22000 : 2018

Certificate registration no.	31400265 FSMS2018
Valid from	2022-01-07
Valid until	2025-01-06
Date of certification	2021-12-21



DQS CFS GmbH
German Association for Sustainability

Guido Eggers
Managing Director



Accredited Body: DQS CFS GmbH, August-Schanz-Straße 21, 60433 Frankfurt am Main, Germany



Certificate

according to the
Renewable Energy Directive (RED II)

(Directive (EU) 2018/2001 on the promotion of the use of energy from renewable sources (recast))

Certificate Number: EU-ISCC-Cert-UA223-00832023

Aciter Inspection LLC
Babelya str., 35, 65005 Odesa, Ukraine

certifies that

Globinsky Processing Plant, LLC
39000, Poltava region, Kremenchutskyi district, Globyne
Ukraine

complies with the requirements of the certification system

ISCC EU
(International Sustainability and Carbon Certification)
and the requirements of the RED II.

This certificate is valid from 11.02.2023 to 10.02.2024.

The site of the system user is certified as:

First gathering point
Oil mill
Trader with storage



Odesa, 08.02.2023

Place and date of issue

Stamp, Signature of issuing party

The issuing Certification Body is responsible for the accuracy of this document.
Version / Date: 1 (no adjustments) / 08.02.2023



ISCC PLUS Certificate

Certificate Number: **ISCC-PLUS-Cert-DE100-08368123**
SGS Germany GmbH
Europa Allee 12, D-49685 Emstek
certifies that

Agrifirm named after Dovzhenko

29, Kozatskyi Shlyakh str
38030 Settlement of Yareski, Poltava Region
UKRAINE

complies with the requirements of the certification system

ISCC PLUS
(International Sustainability and Carbon Certification)



Place of the audit:
see above

This certificate is valid from 02/12/2023 to 01/12/2024

The site of the system user is certified as:
farm/plantation

The scope of the certificate includes the following chain of custody options:
mass balance

Emstek, 27/11/2023
Place and date of issue

StS Hakenberg
SGS Germany GmbH
Stamp, signature

The issuing Certification Body is responsible for the accuracy of this document.
Version / Date: 1 (no adjustments) / 27/11/2023



This document is issued by the Company subject to its General Conditions of Service (www.sgsgroup.de/gb). Attention is drawn to the limitations of liability, indemnification and jurisdictional issues established therein.
This document is an original. If the document is submitted digitally, it is to be treated as an original within the meaning of UCP 600.
Any holder of this document is advised that information contained herein reflects the Company's findings at the time of its intervention only and within the limits of client's instructions, if any. The Company's sole responsibility is to its Client and this document does not exonerate parties to a transaction from exercising all their rights and obligations under the transaction documents. Any unauthorized alteration, forgery or falsification of the content or appearance of this document is unlawful and offenders may be prosecuted to the fullest extent of the law.

Центр взаємодії з партнерами

