

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
ІМЕНІ ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

Факультет менеджменту та маркетингу

Кафедра менеджменту підприємств

**«До захисту допущено»
Завідувач кафедри**

**д.е.н., проф. Вікторія ДЕРГАЧОВА
«10» червня 2026 р.**

ДИПЛОМНА РОБОТА

на здобуття ступеня бакалавра

**за освітньо-професійною програмою
«Менеджмент і бізнес-адміністрування»
спеціальності 073 Менеджмент**

**на тему: «Розроблення та впровадження системи мотивації персоналу на
підприємстві»**

Виконав студент 4 курсу, групи УВ-22

СІМБОРСЬКИЙ Павло Олександрович

Керівник доцент кафедри менеджменту підприємств

к.е.н, доц.

КУЗНЄЦОВА Катерина Олександрівна

Рецензент професор кафедри економічної кібернетики

д.е.н., проф. ШЕВЧУК Олена Анатоліївна

Засвідчую, що у цій дипломній роботі немає
цитат та вилучень з праць інших авторів без
відповідних посилань

Студент _____

Київ – 2026 року

**Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»**

Факультет менеджменту та маркетингу

Кафедра менеджменту підприємств

Рівень вищої освіти – перший (бакалаврський)

Спеціальність **073 Менеджмент**

Освітньо-професійна програма «**Менеджмент і бізнес-адміністрування**»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

д.е.н., проф. Вікторія ДЕРГАЧОВА
«20» жовтня 2025 р.

**ЗАВДАННЯ
НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ
СІМБОРСЬКОМУ Павлу Олександровичу**

1. **Тема роботи:** «Розроблення та впровадження системи мотивації персоналу на підприємстві» керівник роботи к.е.н., доц. **КУЗНЄЦОВА Катерина Олександрівна**

затверджені наказом по університету від «29» травня 2026р. № 2003-с

2. **Термін подання студентом роботи:** 08.06.2026 р.
3. **Вихідні дані до роботи:** наукова, навчально-методична та нормативно-правова література з питань управління трудовими ресурсами й мотивації праці законодавчі акти України; внутрішні нормативні документи, фінансова, статистична та кадрова звітність Державної установи «Місцеві дороги Херсонщини» за 2022–2024 рр.; результати анкетування та експертних оцінок персоналу установи.

4. Зміст пояснювальної записки:

а) теоретична частина:

- дослідити сутність, еволюцію та класифікацію класичних і сучасних змістовних та процесуальних теорій мотивації персоналу;
- розглянути методичні підходи, кількісні та якісні показники оцінювання ефективності систем мотивації на підприємствах;

б) аналітична частина:

- надати загальну організаційно-економічну характеристику ДУ «Місцеві дороги Херсонщини» та проаналізувати її діяльність;
- здійснити аналіз показників ефективності діяльності установи у сфері управління персоналом;
- провести комплексний аналіз діючої системи матеріального й нематеріального стимулювання в установі та оцінити її вплив на результати діяльності й плинність кадрів;

в) рекомендаційна частина:

- розробити комплексний проєкт удосконалення системи мотивації персоналу ДУ «Місцеві дороги Херсонщини» (впровадження КРІ-орієнтованого підходу, прозорого преміювання та заходів нематеріальної мотивації);
- обґрунтувати соціально-економічну ефективність та провести прогнозну оцінку результативності запропонованого проєкту.

5. Перелік ілюстративного матеріалу:

1. Класифікація сучасних теорій мотивації персоналу.
2. Загальна характеристика та напрями діяльності ДУ «Місцеві дороги Херсонщини».
3. Лінійно-функціональна організаційна структура установи.
4. Динаміка та структура основних видів робіт установи за 2022–2024.
5. Аналіз показників технічного стану та структури основних засобів.
6. Структура витрат ДУ «Місцеві дороги Херсонщини».
7. Результати оцінювання діючої системи мотивації та кадрових показників установи.
8. Проєкт КРІ-орієнтованого підходу та заходи матеріального й нематеріального стимулювання.
9. Прогнозна оцінка підвищення продуктивності праці та зниження плинності кадрів.
10. Інтегральний показник ефективності системи мотивації персоналу до та після впровадження проєкту.

6. Дата видачі завдання: 20 жовтня 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Позначки керівника про виконання завдань
1.	Збір необхідної інформації щодо теоретичних та практичних засад управління реалізацією інноваційних проектів	20.10.2025 – 31.10.2025	виконано
2.	Розгляд теоретичних положень та практичного досвіду управління реалізацією інноваційних проектів вітчизняними підприємствами	01.11.2025– 30.11.2025	виконано
3.	Вибір підприємства – бази дослідження, дослідження досвіду та ринкового середовища функціонування підприємства	01.12.2025– 31.12.2025	виконано
4.	Економіко-управлінський аналіз результатів господарської діяльності підприємства ТОВ «XXX»	01.01.2026 – 31.01.2026	виконано
5.	Аналіз інноваційно-інвестиційної діяльності підприємства ТОВ «XXX»	01.02.2026 – 28.02.2026	виконано
6.	Діагностика наявної системи управління інноваційно-інвестиційною діяльністю підприємства ТОВ «XXX»	01.03.2026 – 31.03.2026	виконано
7.	Розроблення інноваційного проекту з впровадження нової технології на підприємстві ТОВ «XXX»	01.04.2026 – 30.04.2026	виконано
8.	Обґрунтування ефективності реалізації запропонованого проекту	01.05.2026 – 25.05.2026	виконано
9.	Оформлення дипломної роботи першого (бакалаврського) рівня вищої освіти	26.05.2026 – 30.05.2026	виконано

Студент _____ Павло СІМБОРСЬКИЙ

Керівник дипломної роботи _____ Катерина КУЗНЄЦОВА

РЕФЕРАТ

Дипломна робота бакалавра на тему: «**Розроблення та впровадження системи мотивації персоналу на підприємстві**» містить 103 сторінки, 48 таблиць, 19 рисунків, 13 формул, 1 додаток. Перелік використаних джерел налічує 41 найменування.

Метою дипломної роботи є узагальнення теоретичних засад та розроблення практичних рекомендацій щодо розроблення та впровадження системи мотивації персоналу на підприємстві на прикладі ДУ «Місцеві дороги Херсонщини».

Об'єктом дослідження є система мотивації персоналу підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти удосконалення системи мотивації персоналу ДУ «Місцеві дороги Херсонщини».

У процесі дослідження використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів, зокрема: методи аналізу та синтезу — для дослідження теоретичних засад мотивації персоналу; порівняльний аналіз — для оцінки показників діяльності установи; статистичні методи — для аналізу кадрових показників та рівня мотивації працівників; графічний метод — для наочного відображення результатів дослідження; анкетування — для визначення рівня задоволеності персоналу системою мотивації; метод експертних оцінок та прогнозування — для обґрунтування ефективності запропонованих заходів.

За результатами дослідження проведено оцінку існуючої системи мотивації персоналу ДУ «Місцеві дороги Херсонщини», визначено її основні проблеми та напрями удосконалення. Розроблено проєкт удосконалення системи мотивації персоналу, який передбачає впровадження КРІ-орієнтованого підходу до оцінювання результатів праці, удосконалення системи матеріального стимулювання, розширення можливостей професійного розвитку працівників, запровадження заходів нематеріальної мотивації та формування прозорого механізму преміювання. Проведена прогнозна оцінка свідчить про можливість підвищення продуктивності праці, рівня задоволеності та залученості персоналу, а також зниження плинності кадрів. Розрахований інтегральний показник мотивації персоналу може зрости з 0,639 до 0,808, що підтверджує доцільність реалізації запропонованого проєкту.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій для удосконалення системи мотивації персоналу ДУ «Місцеві дороги Херсонщини» та інших підприємств і установ дорожньої галузі. Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню ефективності використання трудових ресурсів, зміцненню кадрового потенціалу та покращенню результативності діяльності організації.

Запропоновані рекомендації можуть бути використані керівництвом ДУ «Місцеві дороги Херсонщини» під час удосконалення кадрової політики, системи матеріального та нематеріального стимулювання персоналу, а також у процесі формування сучасних механізмів оцінювання результатів праці працівників.

Ключові слова: мотивація персоналу, управління персоналом, система мотивації, **КРІ**, матеріальне стимулювання, нематеріальна мотивація, продуктивність праці, залученість персоналу, плинність кадрів, ефективність управління, дорожня галузь.

ABSTRACT

The bachelor's qualification thesis entitled "**Improvement of the Personnel Motivation System at the State Institution 'Local Roads of Kherson Region'**" comprises 103 pages, 48 tables, 19 figures, 13 formulas, and 1 appendix. The list of references includes 41 sources.

The purpose of the thesis is to summarize the theoretical foundations of personnel motivation, analyze the existing employee motivation system, and develop practical recommendations for its improvement at the State Institution "Local Roads of Kherson Region".

The object of the study is the personnel motivation system of the State Institution "Local Roads of Kherson Region".

The subject of the study is the theoretical, methodological, and practical aspects of improving the personnel motivation system in a public institution.

The research employed a set of general scientific and special methods, including analysis and synthesis methods for studying the theoretical foundations of personnel motivation; comparative analysis for evaluating the institution's performance indicators; statistical methods for analyzing personnel indicators and employee motivation levels; graphical methods for visual presentation of research results; questionnaire surveys for determining employee satisfaction with the motivation system; expert assessment and forecasting methods for substantiating the effectiveness of the proposed measures.

The study assessed the existing personnel motivation system at the State Institution "Local Roads of Kherson Region", identified its main problems and areas for improvement. A project aimed at improving the personnel motivation system was developed, providing for the implementation of a KPI-oriented approach to performance evaluation, improvement of the material incentive system, expansion of opportunities for employees' professional development, introduction of non-material motivation measures, and establishment of a transparent bonus system. The forecast assessment indicates the possibility of increasing labor productivity, employee satisfaction and engagement, as well as reducing staff turnover. The calculated integral personnel motivation index may increase from 0.639 to 0.808, confirming the feasibility of implementing the proposed project.

The practical significance of the obtained results lies in the possibility of using the proposed recommendations to improve the personnel motivation system of the State Institution "Local Roads of Kherson Region" and other enterprises and institutions in the road sector. The implementation of the proposed measures will contribute to more efficient use of human resources, strengthening of personnel potential, and improvement of organizational performance.

The proposed recommendations can be used by the management of the State Institution "Local Roads of Kherson Region" in improving personnel policy, material and non-material incentive systems, as well as in the development of modern mechanisms for evaluating employee performance.

Keywords: personnel motivation, human resource management, motivation system, KPI, material incentives, non-material motivation, labor productivity, employee engagement, staff turnover, management efficiency, road sector.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ.....	11
1.1 Теоретичні основи та сучасні теорії мотивації персоналу.....	11
1.2 Методичні підходи до оцінювання системи мотивації персоналу	24
Висновки до розділу 1	30
2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ДУ «МІСЦЕВІ ДОРОГИ ХЕРСОНЩИНИ».....	32
2.1 Загальна характеристика підприємства та його діяльності	32
2.2 Аналіз показників ефективності діяльності підприємства у сфері управління персоналом.....	50
2.3 Аналіз системи мотивації персоналу та її впливу на результати діяльності	54
Висновки до розділу 2	67
3 УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ДУ «МІСЦЕВІ ДОРОГИ ХЕРСОНЩИНИ».....	69
3.1 Розробка проєкту удосконалення системи мотивації персоналу	69
3.2 Оцінка ефективності запропонованого проєкту	83
Висновки до розділу 3	97
ВИСНОВОК	99
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	102
ДОДАТКИ.....	105

ВСТУП

В умовах сучасних соціально-економічних трансформацій, зростання вимог до ефективності діяльності організацій та обмеженості фінансових ресурсів особливої актуальності набувають питання підвищення результативності праці персоналу. Людські ресурси є одним із ключових чинників забезпечення стабільного функціонування та розвитку будь-якої установи, а ефективність їх використання значною мірою залежить від рівня мотивації працівників. Саме тому формування дієвої системи мотивації персоналу виступає важливим напрямом удосконалення управління організацією та підвищення її конкурентоспроможності [1, р. 24].

Для державних установ проблема мотивації персоналу має особливе значення, оскільки їх діяльність здійснюється в умовах жорстких бюджетних обмежень, регламентованості процедур управління та необхідності забезпечення високої якості виконання суспільно важливих функцій. За таких умов традиційні підходи до стимулювання працівників часто не забезпечують належного рівня трудової активності, професійної зацікавленості та залученості персоналу до досягнення стратегічних цілей установи. Водночас впровадження сучасних інструментів матеріальної та нематеріальної мотивації дозволяє підвищити ефективність використання кадрового потенціалу та створити умови для професійного розвитку працівників.

Особливої актуальності зазначена проблема набуває для підприємств та установ дорожньої галузі, діяльність яких пов'язана із забезпеченням належного стану дорожньої інфраструктури, реалізацією інфраструктурних проєктів та виконанням завдань, що мають важливе соціально-економічне значення. Ефективність виконання таких завдань значною мірою залежить від рівня професійної мотивації працівників, їх відповідальності, дисципліни та зацікавленості у результатах праці.

Питання мотивації персоналу та удосконалення систем управління трудовими ресурсами широко висвітлені у працях вітчизняних і зарубіжних

науковців. Значний внесок у розвиток теорії мотивації зробили А. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. МакКлелланд, В. Врум, К. Альдерфер та інші дослідники. Серед українських науковців проблемам мотивації персоналу присвячені роботи А. Колота, О. Грішнєвої, Л. Балабанової, С. Цимбалюк, В. Данюка та інших учених. Незважаючи на значну кількість наукових досліджень, питання адаптації сучасних мотиваційних механізмів до специфіки діяльності державних установ потребують подальшого вивчення та практичного вдосконалення.

Метою дипломної роботи є узагальнення теоретичних засад мотивації персоналу, проведення оцінки діючої системи мотивації та розроблення практичних рекомендацій щодо її удосконалення в ДУ «Місцеві дороги Херсонщини».

Для досягнення поставленої мети у роботі вирішено такі завдання:

- дослідити теоретичні основи та сучасні теорії мотивації персоналу;
- розглянути методичні підходи до оцінювання системи мотивації персоналу;
- надати загальну характеристику ДУ «Місцеві дороги Херсонщини» та проаналізувати особливості її діяльності;
- провести аналіз показників ефективності діяльності установи у сфері управління персоналом;
- здійснити аналіз системи мотивації персоналу та оцінити її вплив на результати діяльності установи;
- розробити проєкт удосконалення системи мотивації персоналу ДУ «Місцеві дороги Херсонщини»;
- оцінити ефективність запропонованого проєкту удосконалення системи мотивації персоналу.

Об'єктом дослідження є система мотивації персоналу ДУ «Місцеві дороги Херсонщини».

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних положень щодо удосконалення системи мотивації персоналу ДУ «Місцеві дороги Херсонщини».

Базою дослідження є Державна установа «Місцеві дороги Херсонщини».

У процесі виконання дипломної роботи використано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів дослідження. Абстрактно-логічний метод застосовано для узагальнення теоретичних положень та формування висновків. Методи аналізу і синтезу використано під час дослідження системи мотивації персоналу та визначення напрямів її удосконалення. Метод порівняння дозволив оцінити динаміку основних показників діяльності установи та кадрового забезпечення. Статистичний метод використано для обробки й аналізу показників діяльності установи. Графічний метод застосовано для наочного відображення результатів дослідження. Метод експертного прогнозування та економічних розрахунків використано для оцінки очікуваної ефективності запропонованих заходів.

Інформаційна база дослідження: законодавчі та нормативно-правові акти України, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з питань управління персоналом та мотивації праці, статистичні матеріали, фінансова й кадрова звітність ДУ «Місцеві дороги Херсонщини», та результати досліджень автора.

Практична значущість одержаних результатів полягає у розробленні комплексу заходів щодо удосконалення системи мотивації персоналу ДУ «Місцеві дороги Херсонщини», які можуть бути використані в практичній діяльності установи для підвищення ефективності управління персоналом, посилення зацікавленості працівників у результатах праці, зниження плинності кадрів та покращення показників діяльності організації. Запропоновані рекомендації передбачають впровадження KPI-орієнтованої системи оцінювання результатів праці, удосконалення механізмів матеріального стимулювання та розвиток інструментів нематеріальної мотивації персоналу.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

1.1 Теоретичні основи та сучасні теорії мотивації персоналу

На сучасному етапі розвитку економіки ефективність діяльності підприємства значною мірою залежить не тільки від рівня його матеріально-технічного забезпечення чи фінансових ресурсів, а й від ефективності використання людського капіталу. Персонал є основним елементом функціонування підприємств. Він забезпечує реалізацію виробничих, управлінських та стратегічних процесів. Тому проблема формування ефективної системи мотивації персоналу має велике значення.

Актуальність дослідження мотивації персоналу суттєво зростає в умовах сучасних соціально-економічних викликів України. Воєнний стан, нестабільність економічного середовища, трудова міграція населення, дефіцит кваліфікованих кадрів та підвищене психологічне навантаження на працівників змушують підприємства переглядати традиційні підходи до управління трудовими ресурсами [14, с. 25].

Сутність мотивації полягає у створенні таких умов праці, за яких працівник буде зацікавлений у досягненні високих результатів діяльності, професійному розвитку та підвищенні ефективності праці. При цьому ефективна система мотивації повинна забезпечувати баланс між інтересами працівника та цілями підприємства. Працівник прагне задовольнити власні матеріальні та соціальні потреби, тоді як підприємство зацікавлене у підвищенні продуктивності праці, якості виконання робіт та ефективності використання ресурсів.

У таких умовах мотивація персоналу перетворюється не лише на одну з функцій менеджменту, а на стратегічний інструмент забезпечення стабільності діяльності підприємства та підвищення його конкурентоспроможності, детальніше у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 - Вплив сучасних соціально-економічних факторів на систему мотивації персоналу в Україні

Сучасний фактор	Прояв впливу на персонал	Наслідки для підприємства	Необхідні управлінські рішення
Воєнний стан	Психологічне виснаження працівників, зростання рівня тривожності	Зниження продуктивності праці, професійне вигорання	Посилення нематеріальної мотивації, психологічна підтримка персоналу
Трудова міграція	Відтік кваліфікованих кадрів	Дефіцит персоналу, зростання навантаження на працівників	Формування систем утримання персоналу та професійного розвитку
Інфляційні процеси	Зниження реального рівня доходів працівників	Падіння рівня матеріальної зацікавленості	Перегляд системи преміювання та матеріального стимулювання
Дефіцит бюджетного фінансування	Обмеження можливостей матеріального стимулювання	Скорочення мотиваційних інструментів	Розвиток нематеріальних методів мотивації
Цифровізація управління	Необхідність адаптації персоналу до нових технологій	Опір змінам, потреба у навчанні	Впровадження систем навчання та цифрових HR-технологій
Підвищення конкуренції на ринку праці	Зростання вимог працівників до умов праці	Посилення кадрових ризиків	Формування сучасної системи мотивації та корпоративної культури

Сформовано автором на основі [36, с. 57]

Інформація, наведена у таблиці 1.1, свідчить про те, що сучасна система мотивації персоналу формується під впливом складних економічних, соціальних та безпекових факторів. Для підприємств державного сектору особливе значення має необхідність поєднання матеріальних і нематеріальних інструментів стимулювання працівників, оскільки обмеженість фінансових ресурсів ускладнює використання виключно економічних методів впливу.

У сучасній науці мотиваційні теорії прийнято поділяти на дві основні групи:

- змістовні теорії, які визначають структуру потреб людини;
- процесуальні теорії, які пояснюють механізм формування мотивації та поведінки працівника.

Такий поділ дозволяє розглядати мотивацію з точки зору внутрішніх потреб людини, та її поведінкових реакцій у процесі трудової діяльності. Відображення класифікації мотиваційних теорій представлено на рисунку 1.1 [22, с. 318].

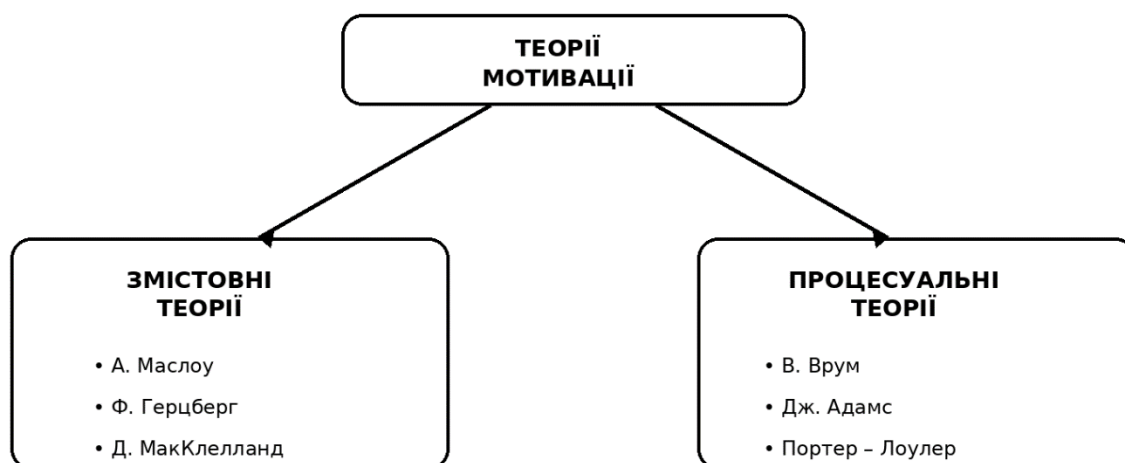


Рисунок 1.1 - Класифікація мотиваційних теорій

(складено автором на основі [22, с. 318])

Змістовні теорії мотивації спрямовані на визначення факторів, які безпосередньо впливають на формування потреб працівника. Вони намагаються відповісти на питання: що саме спонукає людину до праці? А процесуальні теорії, досліджують механізм прийняття рішень та пояснюють, яким чином людина обирає певну модель поведінки залежно від очікувань, винагороди та оцінки справедливості.

У науковій літературі існують різні підходи до трактування сутності мотивації персоналу. Узагальнення основних наукових підходів до визначення мотивації персоналу наведено у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 - Основні наукові підходи до визначення мотивації персоналу

Автор	Сутність мотивації	Основний акцент
А. Маслоу	Мотивація базується на прагненні людини до задоволення потреб	Ієрархія потреб
Ф. Герцберг	На трудову поведінку впливають мотиваційні та гігієнічні фактори	Задоволеність працею
В. Врум	Мотивація залежить від очікувань працівника щодо винагороди	Результат і винагорода
Д. МакКлелланд	Поведінка працівника визначається потребами у владі, успіху та причетності	Індивідуальні потреби
Сучасні науковці	Мотивація є системою внутрішніх і зовнішніх стимулів трудової поведінки	Комплексний підхід

Сформовано автором на основі [23, с. 18]

Однією з найбільш відомих змістовних концепцій є теорія ієрархії потреб Абрахама Маслоу [28, с. 71]. Її основна ідея полягає у тому, що потреби людини мають ієрархічну структуру та задовольняються послідовно — від базових

фізіологічних потреб до потреб самореалізації. Графічне зображення цієї концепції представлено на рисунку 1.2.

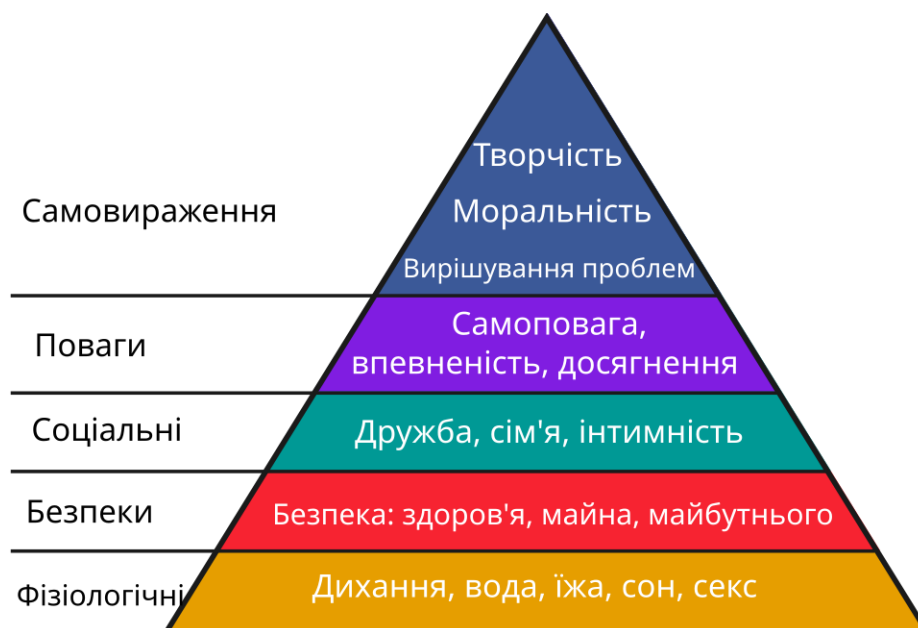


Рисунок 1.2 - Ієрархія потреб за А. Маслоу

(джерело [28, с. 71])

Теорія Маслоу ґрунтується на кількох ключових положеннях:

- потреби людини мають ієрархічну структуру;
- поведінка працівника визначається найсильнішою потребою;
- після задоволення потреб нижчого рівня актуалізуються потреби вищого рівня;
- незадоволені потреби формують мотивацію до діяльності.

Сучасні західні фірми загалом задовольняють соціально визнані базові потреби і потреби у безпеці своїх працівників. Однак потреби вищих рівнів переважно залишаються не задоволеними - недостатня мотивація працівника обумовлена, головним чином, тим, що він не в змозі задовольнити потреби у приналежності, повазі і самореалізації. Задоволення потреб вищих рівнів західні фірми вирішують шляхом:

- створення атмосфери, що поліпшує міжособові контакти працівників;
- підтримка виникнення неформальних груп в організації;
- делегування підлеглим додаткових прав і повноважень;
- організації курсів з навчання, підвищення кваліфікації та

перекваліфікації;

– знаходження можливостей задоволення вищих потреб працівників за межами фірми.

За Теорією Маслоу основу прагнень людей до праці складають їх потреби (рис. 1.3). Для мотивування працівника, керівник має надати йому можливість задовольнити свої потреби шляхом досягнення цілей організації.

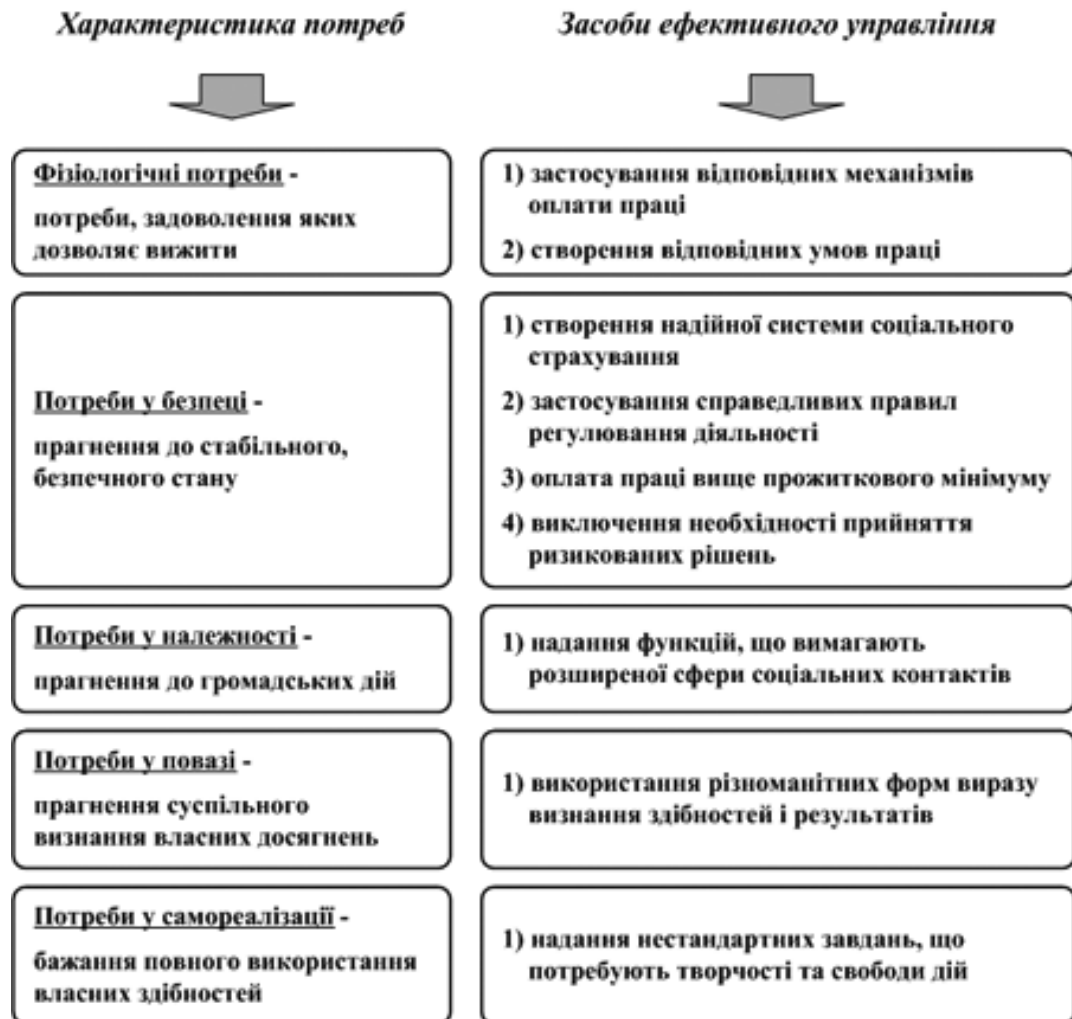


Рисунок 1.3 - Управління мотивацією за теорією А. Маслоу

(джерело [28, с. 73])

Ігнорування базових потреб значно знижує ефективність будь-яких нематеріальних стимулів, що є важливим при формуванні системи мотивації.

Подальший розвиток змістовних теорій мотивації представлений у роботах Фредеріка Герцберга, який запропонував двофакторну модель мотивації [3, р. 113]. Особливістю цієї концепції є поділ факторів впливу на дві принципово різні групи: гігієнічні та мотиваційні. Графічне зображення наведено на рисунку 1.4.

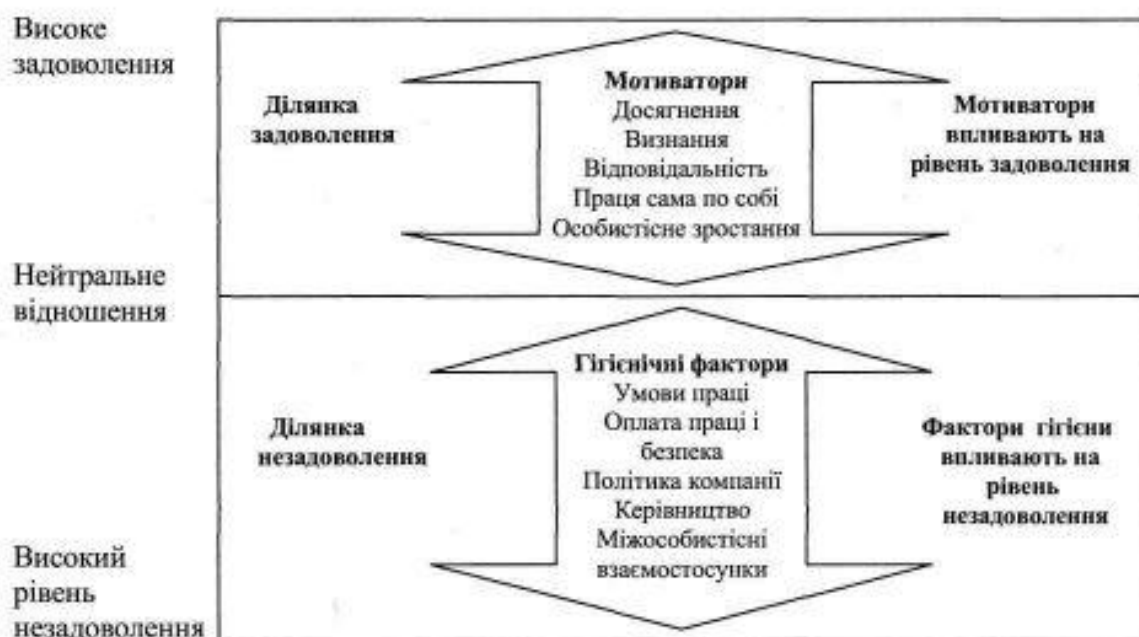


Рисунок 1.4 - Двофакторна модель Ф. Герцберга

(джерело [3, р. 113])

Мотиваційні фактори пов'язані з характером і сутністю самої роботи. Звідси логічно витікає запропонований Ф. Герцбергом метод "збагачення праці". Метод "збагачення праці" побудований на тому, щоб працівники були особисто зацікавлені в виконанні тієї чи іншої роботи. Для створення такої ситуації необхідно, щоб будь-яка виконувана робота відповідала трьом таким вимогам:

1. Робота повинна бути значущою, працівник повинен розуміти важливість виконання саме цієї роботи. Робота повинна пред'являти до працівника вимоги, що мобілізують його здібності, мати певну завершеність, тобто конкретний результат.

2. Передбачати певну частку відповідальності виконавців. Ступінь цієї відповідальності визначає інтерес працівника до роботи. Зокрема, працівник повинен мати свободу дій в плануванні його роботи, можливість вибору способу виконання, певну свободу і незалежність від дріб'язкової опіки і жорсткого контролю з боку керівника.

3. Наявність зворотного зв'язку. Важливі і спосіб, і оперативність отримання працівником інформації про результати і якість його роботи.

Для систематизації факторів мотивації доцільно використати таблицю 1.3.

Таблиця 1.3 - Практичне застосування двофакторної теорії Ф. Герцберга у системі управління персоналом

Група факторів	Характеристика факторів	Основні інструменти впливу	Результат для працівника	Значення для підприємства
Гігієнічні фактори	Формують базові умови трудової діяльності та запобігають виникненню незадоволеності працею	Рівень заробітної плати, умови праці, трудова безпека, соціальні гарантії, стабільність зайнятості	Зниження рівня незадоволеності роботою	Забезпечення кадрової стабільності та трудової дисципліни
Мотиваційні фактори	Спрямовані на розвиток внутрішньої зацікавленості працівника у результатах діяльності	Визнання результатів праці, професійний розвиток, кар'єрне зростання, делегування повноважень	Підвищення рівня професійної залученості та ініціативності	Зростання продуктивності праці та ефективності діяльності
Комплексне поєднання факторів	Забезпечує формування збалансованої системи мотивації персоналу	Поєднання матеріального стимулювання та нематеріальної підтримки	Формування лояльності персоналу	Підвищення ефективності управління персоналом

Сформовано автором на основі [15]

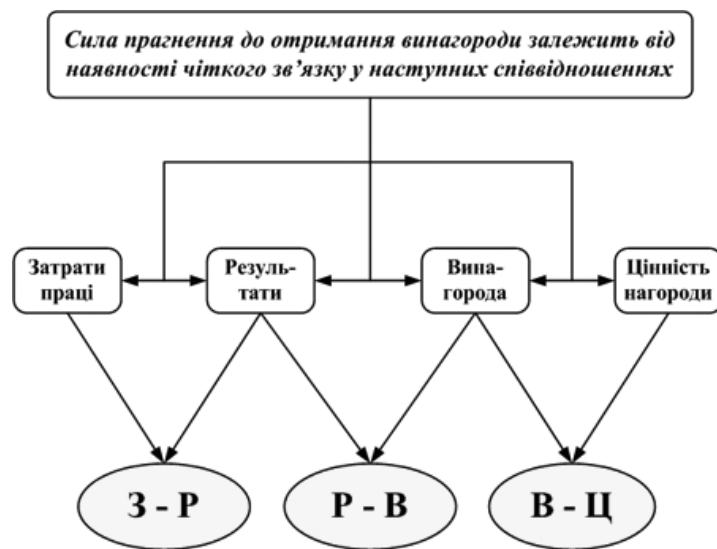
Наведені дані свідчать, що ефективність системи мотивації персоналу залежить не лише від рівня матеріального стимулювання, а й від здатності підприємства забезпечити умови професійного розвитку працівників та їх залучення до результатів діяльності організації. Для підприємств державного сектору особливо важливе поєднання гігієнічних і мотиваційних факторів, оскільки обмеженість фінансових ресурсів потребує активнішого використання нематеріальних інструментів впливу на персонал.

Особливістю даної теорії є те, що вона розмежовує фактори підтримки та фактори розвитку персоналу. Це означає, що навіть високий рівень заробітної плати сам по собі не гарантує підвищення ефективності праці, якщо працівник не має можливостей професійного розвитку, визнання та кар'єрного зростання.

Практичне значення двофакторної теорії полягає у необхідності поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів. Для сучасних підприємств особливого

значення набувають саме мотиваційні фактори, оскільки вони формують довгострокову зацікавленість працівника у результатах власної діяльності.

На відміну від змістовних теорій, процесуальні концепції досліджують механізм формування мотивації та пояснюють, як саме працівник приймає рішення щодо трудової поведінки. Однією з найбільш відомих процесуальних теорій є теорія очікувань Віктора Врума [6, р. 84]. Сутність даної концепції полягає у тому, що рівень мотивації залежить від очікувань працівника щодо результату власних зусиль та цінності отриманої винагороди. Механізм формування мотивації за теорією Врума представлений на рисунку 1.5.



$$(З - Р) \times (Р - В) \times (В - Ц) = \text{Мотивація}$$

Рисунок 1.5 - Механізм формування мотивації за теорією В. Врума

(джерело [6, р. 84])

Теорія очікувань В. Врума ґрунтується на посиленні, що мотивація працівника досягається винагородженням. При цьому сила прагнення до отримання винагороди залежить від трьох ситуаційних факторів:

- наявність зв'язку між затратами праці і досягнутими результатами, тобто від сподівання, що затрати праці дадуть бажані результати (З – Р). Якщо такий зв'язок відсутній, мотивація слабшає;

- реальність отримання винагороди, тобто очікування, що результати будуть винагородженні ($P - B$). Відсутність такого зв'язку послаблює мотивацію;
- цінність винагороди. Через власну систему цінностей конкретна винагорода може і не представляти для людини цінності, тобто мотивація залежить від сподівань щодо цінності винагороди ($B - C$).

Відповідно до теорії Врума, мотивація формується під впливом трьох основних складових:

- очікування того, що прикладені зусилля дадуть певний результат;
- впевненість у тому, що результат буде винагороджений;
- цінність винагороди для працівника.

Практичне значення даної теорії полягає у необхідності забезпечення прозорого взаємозв'язку між результатами праці та системою стимулювання. Якщо працівник не бачить справедливого зв'язку між власними зусиллями та отриманою винагородою, рівень його мотивації суттєво знижується.

Ще однією важливою процесуальною концепцією є теорія справедливості Джона Адамса [4, р. 57]. Вона ґрунтується на тому, що працівники оцінюють справедливість винагороди шляхом порівняння власних витрат праці та отриманих результатів із показниками інших працівників. Графічне зображення моделі справедливості представлено на рисунку 1.6.

В теорії справедливості вирізняють такі основні складові:

1. працівник – співробітник організації, який оцінює співвідношення винагорода / зусилля і спроможний відчувати справедливість / несправедливість;
2. об'єкт порівняння – будь-який інший співробітник даної організації, який використовується як база для порівняння коефіцієнтів виходу/входу;
3. “входи” – індивідуальні властивості працівника, які він вкладає у виконувану ним роботу (освіта, досвід, кваліфікація здібності, зусилля, що прикладаються для виконання роботи тощо);
4. “виходи” – все те що працівник отримує за виконання роботи (заробітна платня, премії, пільги, визнання заслуг, просування за службою тощо).

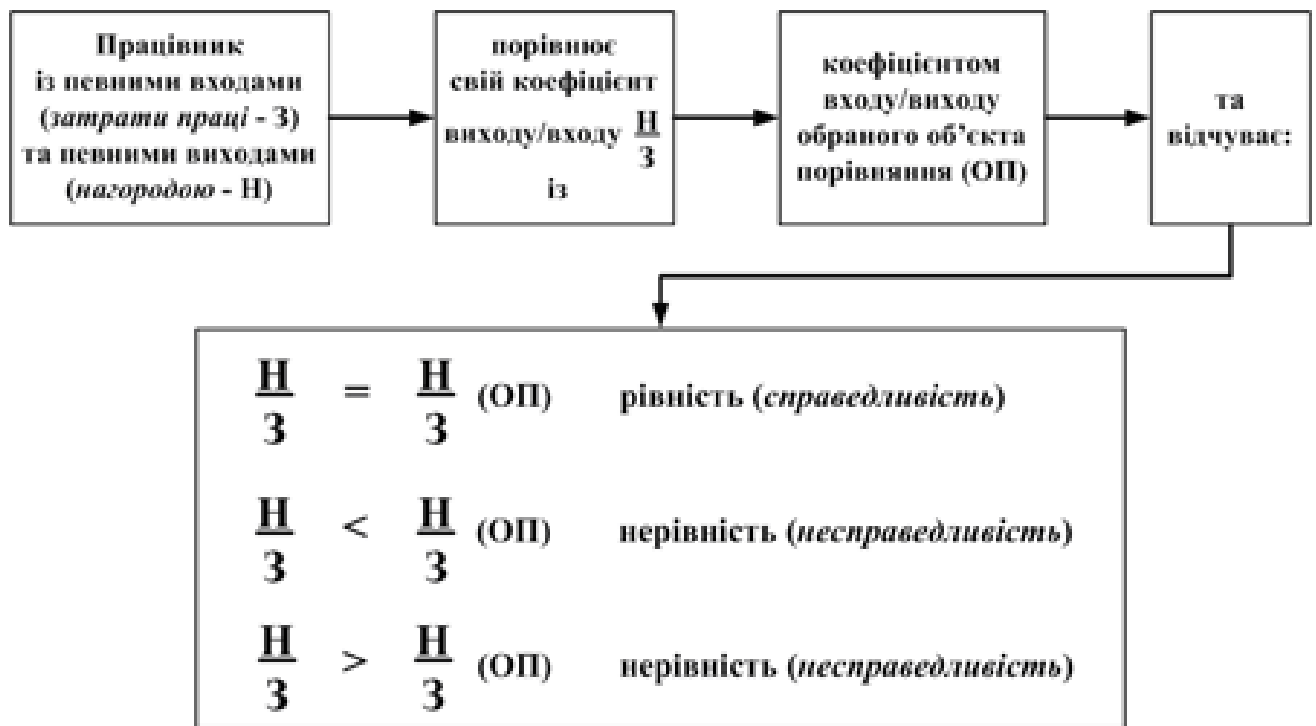


Рисунок 1.6 - Теорія справедливості Дж. Адамса
(джерело [4, р. 57])

Згідно з даною концепцією, працівник постійно порівнює власний внесок у діяльність підприємства, рівень отриманої винагороди, співвідношення результатів праці інших працівників. Відчуття несправедливості може призводити до зниження продуктивності праці, погіршення психологічного клімату, підвищення плинності кадрів, виникнення конфліктів у колективі.

Справедливість працівник відчуває у ситуації, коли його власний коефіцієнт виходу/входу приблизно дорівнює аналогічному коефіцієнту об'єкта, обраного для порівняння. Якщо баланс співвідношень вихід/вхід порушується, у працівника виникає відчуття несправедливості. За несправедливості виникає напруженість, відчуття внутрішньої суперечливості, які примушують працівника коригувати ситуацію, досягати відповідного балансу, забезпечення справедливості.

Можливі типи реакцій працівника на несправедливість:

1. Зменшити витрати зусиль, але знизиться інтенсивність праці.
2. Спроба збільшити винагороду. Методи: вимога підвищення оплати, покращення умов праці, просування за службою.
3. Переоцінка своїх можливостей, зниження рівня впевненості у собі.

4. Спроба вплинути на організацію з метою домогтися збільшення зусиль осіб, з якими себе порівнює, або зменшити їх винагороду.

5. Зміна об'єкту порівняння на більш вдалий.

6. Перехід в інший підрозділ або залишення організації [18].

Теорія справедливості має особливе значення, оскільки працівники мають постійний доступ до інформації щодо умов праці та рівня оплати в інших організаціях. Це підвищує значення прозорості системи винагороди та об'єктивності оцінювання результатів праці. Найбільш ефективним є комплексний підхід, який поєднує різні теоретичні концепції, узагальнені у таблиці 1.4.

Таблиця 1.4 - Порівняльна характеристика сучасних теорій мотивації персоналу та можливості їх застосування у діяльності підприємства

Теорія мотивації	Тип теорії	Основна ідея	Практичне значення для управління персоналом	Обмеження використання
Теорія ієрархії потреб А. Маслоу	Змістовна	Потреби працівника мають послідовну структуру та формують його трудову поведінку	Дозволяє формувати систему соціальних гарантій та стимулювання залежно від потреб персоналу	Не враховує індивідуальні особливості працівників
Двофакторна теорія Ф. Герцберга	Змістовна	На трудову поведінку впливають гігієнічні та мотиваційні фактори	Використовується при формуванні систем нематеріальної мотивації та розвитку персоналу	Складність практичного розмежування факторів
Теорія очікувань В. Врума	Процесуальна	Рівень мотивації залежить від очікувань працівника щодо винагороди	Забезпечує побудову прозорих систем преміювання та КРІ	Висока залежність від суб'єктивного сприйняття працівника
Теорія справедливості Дж. Адамса	Процесуальна	Працівник оцінює справедливість співвідношення витрат праці та винагороди	Дозволяє забезпечити прозорість системи оплати праці та уникати конфліктів	Складність забезпечення абсолютної справедливості
Теорія МакКлелланда	Змістовна	Поведінка працівника визначається потребами у владі, успіху та причетності	Дає можливість формувати індивідуальні підходи до мотивації персоналу	Потребує глибокого аналізу особистісних характеристик працівників

Сформовано автором на основі [25, с. 174]

Порівняльний аналіз теорій мотивації свідчить про відсутність універсального підходу до стимулювання персоналу. Кожна з розглянутих концепцій акцентує увагу на окремих аспектах трудової поведінки працівників та має власні переваги й обмеження практичного застосування. Тому найбільш ефективними є комплексні системи мотивації, які поєднують елементи змістовних і процесуальних теорій, забезпечуючи врахування як потреб працівників, так і механізмів формування їх трудової поведінки. Для підприємств державного сектору особливого важливо забезпечення справедливості винагороди, професійного розвитку персоналу та формування прозорої системи оцінювання результатів праці.

У практиці управління персоналом оцінювання мотивації здійснюється за допомогою системи показників, які характеризують результативність праці, кадрову стабільність, рівень залученості працівників та ефективність використання трудового потенціалу підприємства, детальніше у таблиці 1.5.

Таблиця 1.5 - Методичні підходи до оцінювання системи мотивації персоналу

Показник	Характеристика	Значення для оцінювання
Продуктивність праці	Відображає результативність роботи персоналу	Дозволяє оцінити вплив мотивації на ефективність праці
Рівень плинності кадрів	Частка працівників, які звільнилися	Характеризує рівень задоволеності персоналу
Коефіцієнт стабільності персоналу	Відображає стабільність кадрового складу	Дає змогу оцінити ефективність кадрової політики
Рівень виконання КРІ	Ступінь досягнення планових показників	Визначає результативність стимулювання
Рівень трудової дисципліни	Кількість порушень трудового режиму	Характеризує відповідальність працівників
Рівень задоволеності персоналу	Оцінюється шляхом анкетування	Дозволяє оцінити психологічний клімат
Рівень професійного розвитку	Участь у навчанні та підвищенні кваліфікації	Визначає зацікавленість у розвитку

Сформовано автором на основі [7; 12]

Оцінювання системи мотивації персоналу повинно здійснюватися комплексно, оскільки використання лише одного показника не дозволяє повністю визначити ефективність мотиваційної політики підприємства. Найбільш об'єктивні

результати забезпечує поєднання економічних, соціальних та психологічних показників оцінювання.

Методичні підходи до оцінювання ефективності мотивації персоналу ґрунтуються на використанні системи кількісних та якісних показників, які дозволяють визначити рівень результативності мотиваційної політики підприємства. Оцінювання мотивації персоналу здійснюється шляхом аналізу продуктивності праці, рівня плинності кадрів, виконання ключових показників ефективності (KPI), рівня залученості персоналу, трудової дисципліни та задоволеності працівників умовами праці.

Кількісне оцінювання системи мотивації дозволяє підприємству:

- визначати ефективність використання трудових ресурсів;
- аналізувати вплив мотиваційних заходів на результати діяльності;
- виявляти проблемні аспекти системи стимулювання;
- здійснювати порівняння показників у динаміці;
- формувати обґрунтовані управлінські рішення щодо удосконалення системи мотивації персоналу [16, с.64].

Практика управління персоналом ґрунтується на KPI-орієнтованому підході до оцінювання результатів праці. Він забезпечує прозорість системи стимулювання та дозволяє встановити взаємозв'язок між результатами діяльності працівника і рівнем його винагороди. Використання кількісних показників оцінювання підвищує об'єктивність управлінських рішень та ефективність системи мотивації персоналу. Ефективність системи мотивації персоналу залежить від регулярності проведення оцінювання та здатності підприємства оперативно реагувати на зміни у трудовій поведінці працівників. Своєчасний аналіз показників продуктивності праці, рівня залученості персоналу та кадрової стабільності дозволяє виявляти зниження мотивації ще на початкових етапах і своєчасно коригувати управлінські підходи.

Для підприємств дорожньої галузі особливого важливі показники продуктивності праці, стабільності кадрового складу, рівня виконання виробничих завдань та професійної залученості працівників. Це пов'язано зі специфікою

діяльності підприємств галузі, високим рівнем відповідальності працівників та необхідністю забезпечення безперервності виробничих процесів. Сучасні методичні підходи до оцінювання мотивації персоналу дозволяють не лише визначити рівень ефективності системи стимулювання, а й виявити проблемні аспекти управління персоналом та сформулювати напрями подальшого удосконалення мотиваційної політики підприємства.

1.2 Методичні підходи до оцінювання системи мотивації персоналу

Специфіка діяльності підприємств дорожньої галузі характеризується високим рівнем відповідальності, сезонністю робіт, складними умовами праці та підвищеним фізичним навантаженням. У таких умовах недостатній рівень мотивації може призводити до зниження продуктивності праці, погіршення якості виконання робіт та формального ставлення працівників до виконання посадових обов'язків. Мотивація персоналу також впливає на фінансово-економічні результати діяльності підприємства. Ефективна система мотивації забезпечує підвищення продуктивності праці, оптимізацію використання трудових ресурсів, зниження непродуктивних витрат, скорочення втрат робочого часу, підвищення рентабельності діяльності підприємства.

Ефективність системи управління персоналом зараз значною мірою залежить від правильного вибору методів та інструментів мотивації працівників, здатності підприємства формувати результативний мотиваційний механізм. Це впливає на рівень продуктивності праці, залученості персоналу та ефективності використання трудових ресурсів.

У науковій літературі виділяють дві основні групи мотиваційних факторів:

- внутрішні (потреби, інтереси, цінності);
- зовнішні (заробітна плата, умови праці, система стимулювання) [17, с. 66].

Для більш глибокого розуміння сутності мотиваційного механізму доцільно систематизувати основні методи мотивації персоналу у таблиці 1.6.

Таблиця 1.6 - Класифікація методів мотивації персоналу

Група методів	Сутність	Інструменти	Переваги	Недоліки
Матеріальні	Фінансове стимулювання працівників	Зарплата, премії, бонуси	Прямий вплив на результат	Обмеженість ресурсів
Нематеріальні	Психологічний вплив	Визнання, кар'єра	Довготривалий ефект	Складність оцінки
Організаційні	Управління умовами праці	Графік, умови праці	Підвищення комфорту	Потребує змін системи
Соціальні	Формування корпоративної культури	Соцпакет, гарантії	Лояльність персоналу	Висока вартість

Сформовано автором на основі [17, с. 66]

Аналіз вказує на те, що жоден із методів мотивації не є універсальним. Наприклад, матеріальні стимули ефективні у короткостроковій перспективі, але не забезпечують довготривалої залученості персоналу. Натомість нематеріальні методи формують стабільну мотивацію, проте їх вплив є менш вимірюваним. Тому сучасні підприємства застосовують комбіновані мотиваційні системи, які поєднують різні підходи, які дозволяють підвищити ефективність діяльності підприємства. Перед їх розглядом доцільно систематизувати основні інструменти у вигляді таблиці 1.7.

Таблиця 1.7 - Сучасні інструменти мотивації персоналу

Інструмент	KPI	Бонусні системи	Грейдинг	Навчання	Нематеріальна мотивація
Суть	Оцінка результатів	Преміювання	Розподіл посад	Розвиток персоналу	Визнання
Механізм дії	Встановлення показників	Залежність від результату	Система рівнів	Курси, тренінги	Кар'єра, подяки
Очікуваний результат	Зростання ефективності	Підвищення продуктивності	Справедливість оплати	Підвищення кваліфікації	Лояльність персоналу
Складність впровадження	Висока	Середня	Висока	Середня	Низька
Вартість	Середня	Висока	Висока	Середня	Низька
Ефективність	Дуже висока	Висока	Середня	Висока	Висока
Доцільність	Рекомендовано	Рекомендовано	Частково	Рекомендовано	Обов'язково

Сформовано автором на основі [38, с. 216]

Найбільш поширеними у практиці управління персоналом є матеріальні методи мотивації, які базуються на економічній зацікавленості працівників у

результатах праці. Їх використання спрямоване на забезпечення прямого взаємозв'язку між результатами трудової діяльності працівника та рівнем його матеріальної винагороди. До основних матеріальних методів мотивації належить заробітна плата, преміювання, бонусні виплати, доплати та надбавки, матеріальна допомога, участь працівників у прибутках підприємства, соціальні компенсації та пільги.

Матеріальна мотивація традиційно залишається одним із найбільш дієвих інструментів стимулювання трудової активності працівників. Така практика управління свідчить, що використання виключно фінансових стимулів не забезпечує довгострокової залученості персоналу та не формує високого рівня професійної мотивації [9, с. 142].

Нематеріальні методи мотивації спрямовані на задоволення соціальних, психологічних та професійних потреб працівників. Вона дозволяє формувати позитивне ставлення персоналу до роботи, підвищувати рівень лояльності працівників та забезпечувати стабільність трудового колективу. До них належать:

- професійний розвиток;
- кар'єрне зростання;
- визнання результатів праці;
- підтримання позитивного психологічного клімату;
- участь працівників у прийнятті управлінських рішень;
- гнучкий графік роботи;
- корпоративна культура;
- створення комфортних умов праці.

На даний момент значення нематеріальної мотивації суттєво зростає. Працівники дедалі більше звертають увагу не лише на рівень заробітної плати, а й на можливості професійної реалізації, стабільність трудових відносин, психологічний комфорт та рівень організаційної підтримки. Особливо актуального значення це набуває в умовах воєнного стану та високого рівня психологічного навантаження на персонал.

Важливу роль у системі управління персоналом також відіграють адміністративні методи мотивації, які базуються на використанні організаційного впливу та управлінського контролю. До таких методів належать:

- регламентування трудової діяльності;
- посадові інструкції;
- система контролю за виконанням робіт;
- дисциплінарна відповідальність;
- оцінювання результатів праці;
- внутрішні нормативні документи підприємства.

Адміністративні методи мотивації забезпечують організованість трудової діяльності та контроль виконання робіт, однак їх надмірне використання може негативно впливати на психологічний клімат у колективі.

Соціально-психологічні методи мотивації, які спрямовані на формування сприятливого соціального середовища в колективі, розвиток командної взаємодії та підтримання високого рівня професійної активності працівників.

Взаємозв'язок основних методів мотивації персоналу представимо у вигляді рисунку 1.9.

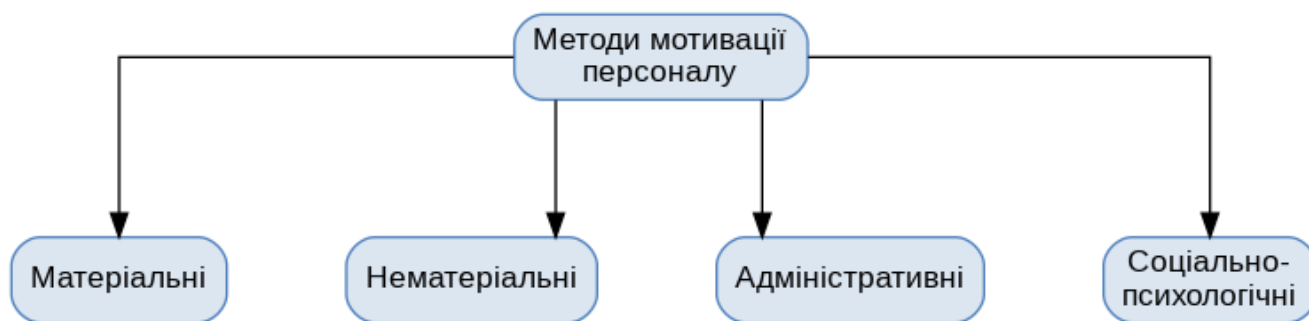


Рисунок 1.9 - Система методів мотивації персоналу

(Сформовано автором на основі [26, с. 114])

Наведена схема демонструє, що ефективність системи мотивації персоналу залежить від комплексного використання різних методів стимулювання.

Важливу роль відіграють інноваційні інструменти мотивації персоналу, використання яких пов'язане з цифровізацією управління, розвитком HR-технологій та необхідністю підвищення ефективності системи оцінювання результатів праці. До сучасних інструментів мотивації персоналу належать:

системи оцінювання результативності працівників; KPI-орієнтоване управління; performance management; digital HR-технології; корпоративне навчання; wellbeing-програми; гейміфікація трудових процесів; дистанційні методи управління персоналом [13, с. 186]. Вони дозволяють автоматизувати процес оцінювання результатів праці, підвищити прозорість управлінських рішень та забезпечити більш об'єктивний підхід до стимулювання персоналу. Цифровізація управління персоналом потребує високого рівня організаційної підготовки та адаптації працівників до нових умов трудової діяльності.

Потрібно не лише забезпечувати стимулювання працівників, а й дозволяти оцінювати ефективність використання трудових ресурсів та результативність застосованих мотиваційних заходів. У цьому допомагає система оцінювання ефективності мотивації персоналу, даючи можливість визначити рівень досягнення поставлених цілей та своєчасно коригувати управлінські рішення. Воно здійснюється за допомогою системи кількісних та якісних показників, які характеризують результативність трудової діяльності працівників, рівень їх залученості, продуктивності праці та задоволеності умовами роботи. Використання розписаних у таблиці 1.8 показників дозволяє підприємству оцінити вплив мотиваційних заходів на результати діяльності організації.

Таблиця 1.8 - Показники оцінювання ефективності системи мотивації персоналу

Показник	Характеристика	Очікуваний результат
Продуктивність праці	Результативність роботи персоналу	Зростання ефективності діяльності
Плинність кадрів	Стабільність трудового колективу	Зниження кадрових втрат
Рівень залученості персоналу	Зацікавленість працівників у результатах діяльності	Підвищення мотивації
Якість виконання робіт	Рівень відповідності результатів встановленим вимогам	Покращення результативності
KPI персоналу	Досягнення встановлених показників ефективності	Підвищення контролю результатів
Рівень задоволеності працівників	Оцінка умов праці та системи стимулювання	Формування лояльності персоналу

Сформовано автором на основі [35, с. 103]

Використання KPI (Key Performance Indicators) дозволяє забезпечити прозорий взаємозв'язок між результатами праці персоналу та системою

стимулювання. KPI дають можливість оцінювати результативність працівників, контролювати виконання поставлених завдань та формувати об'єктивну систему преміювання. Для підприємств дорожньої галузі KPI можуть використовуватися для оцінювання якості виконання робіт, дотримання термінів реалізації проєктів та ефективності використання ресурсів [24, с. 205].

Важливим елементом сучасної системи мотивації є performance management — система управління результативністю персоналу, яка передбачає постійний моніторинг ефективності праці, оцінювання досягнення встановлених цілей та формування індивідуальних напрямів професійного розвитку працівників [24, с. 228]. Важливо, щоб системи мотивації персоналу мали стратегічний характер та були орієнтованими на довгострокове підвищення ефективності діяльності підприємства, тому у практиці управління дедалі активніше використовуються комплексні системи стимулювання, які поєднують KPI-орієнтоване преміювання, професійний розвиток працівників, нематеріальне стимулювання та сучасні HR-технології, представлені на рисунку 1.10.



Рисунок 1.10 - Сучасні інструменти мотивації персоналу

(Сформовано автором на основі [2, р. 181])

Нематеріальні методи мотивації, спрямовані на формування професійної залученості персоналу, підтримання стабільного психологічного клімату та забезпечення лояльності працівників є дуже важливими.

Для підприємств дорожньої галузі ефективна система мотивації має особливе значення через специфіку умов праці, сезонність виконання робіт, підвищене фізичне навантаження та високий рівень відповідальності працівників.

У таких умовах недостатній рівень мотивації може призводити до погіршення якості виконання робіт, зниження продуктивності праці та зростання кадрових проблем. Тому система мотивації повинна враховувати специфіку професійної діяльності працівників та поєднувати економічні, соціальні та психологічні інструменти стимулювання. Саме тому вдосконалення системи мотивації персоналу є одним із ключових напрямів підвищення ефективності управління підприємством [7, с. 218].

В управлінні персоналом важливе значення також мають аналітичні методи оцінювання системи мотивації персоналу, серед яких особливе значення має SWOT-аналіз. Даний метод дозволяє комплексно оцінити сильні та слабкі сторони системи мотивації, визначити потенційні можливості її розвитку та виявити зовнішні загрози, які можуть негативно впливати на ефективність управління персоналом. Використання SWOT-аналізу у сфері управління персоналом дозволяє оцінити ефективність існуючої системи мотивації, виявити проблеми у сфері стимулювання працівників, визначити напрями удосконалення кадрової політики, сформулювати стратегічні напрями розвитку системи мотивації, підвищити ефективність управлінських рішень. Для підприємств дорожньої галузі SWOT-аналіз є особливо важливим, оскільки дозволяє враховувати вплив зовнішніх економічних, соціальних та безпекових факторів на ефективність роботи персоналу та формування мотиваційної політики підприємства.

Висновки до розділу 1

У першому розділі дослідили теоретичні засади формування та функціонування системи мотивації персоналу в сучасних умовах господарювання. Проведений аналіз наукових підходів дозволив встановити, що мотивація персоналу є одним із ключових інструментів управління трудовими ресурсами, який забезпечує узгодження інтересів працівників із цілями підприємства та сприяє підвищенню ефективності його діяльності. Визначили, що мотивація являє собою складний багатофакторний процес спонукання працівників до продуктивної трудової діяльності шляхом використання комплексу матеріальних і нематеріальних стимулів. У наш час роль мотивації суттєво зростає через

необхідність забезпечення високої продуктивності праці, утримання кваліфікованих кадрів, підвищення рівня професійної залученості персоналу та формування конкурентних переваг організації.

У ході дослідження розглянули основні методи та інструменти мотивації персоналу. Встановили, що найбільш ефективні системи мотивації базуються на поєднанні матеріального стимулювання, соціальних гарантій, професійного розвитку, визнання досягнень працівників та створення сприятливого організаційного середовища. Особливу увагу приділено сучасним підходам до мотивації, які передбачають використання результатотоорієнтованих механізмів оцінювання праці, систем ключових показників ефективності, індивідуалізованих програм стимулювання та інструментів розвитку персоналу.

Аналіз класичних і сучасних теорій мотивації дозволив зробити висновок, що жодна з них не може повністю пояснити поведінку працівників в умовах сучасного підприємства, але залишаються важливою методологічною основою для побудови ефективної системи управління персоналом. Практика діяльності сучасних організацій підтверджує доцільність інтегрованого використання положень теорій Маслоу, Герцберга, МакКлелланда, Врума та інших концепцій під час формування мотиваційної політики.

Окрему увагу приділено методичним підходам до оцінювання ефективності системи мотивації персоналу. Встановлено, що результативність мотиваційної політики доцільно оцінювати за допомогою комплексу кількісних і якісних показників, які характеризують продуктивність праці, рівень задоволеності персоналу, кадрову стабільність, професійну залученість працівників та ефективність використання трудового потенціалу підприємства.

Проведене теоретичне дослідження підтвердило, що ефективна система мотивації є необхідною умовою забезпечення стабільного функціонування підприємства та досягнення його стратегічних цілей. Отримані результати стали методологічною основою для проведення подальшого аналізу системи управління персоналом ДУ «Місцеві дороги Херсонщини» та розроблення практичних рекомендацій щодо її вдосконалення.

2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ДУ «МІСЦЕВІ ДОРОГИ ХЕРСОНЩИНИ»

2.1 Загальна характеристика підприємства та його діяльності

Державна установа «Місцеві дороги Херсонщини» є державною установою, що здійснює діяльність у сфері управління, утримання та розвитку автомобільних доріг місцевого значення на території Херсонської області. Підприємство створене з метою забезпечення належного функціонування дорожньої інфраструктури регіону, організації ремонту та експлуатаційного утримання автомобільних доріг, а також підвищення безпеки дорожнього руху.

Створення ДУ «Місцеві дороги Херсонщини» було обумовлене необхідністю забезпечення ефективного управління мережею автомобільних доріг місцевого значення після реформування системи управління дорожнім господарством України та передачі значної частини доріг на рівень місцевих органів влади.

Юридична адреса підприємства: м. Херсон, Україна. Основним напрямом діяльності установи є забезпечення належного технічного стану автомобільних доріг місцевого значення, організація проведення поточного та капітального ремонту, контроль за якістю виконання дорожніх робіт, а також координація діяльності підрядних організацій.

Місією ДУ «Місцеві дороги Херсонщини» є забезпечення безпечного, безперебійного та якісного функціонування дорожньої інфраструктури регіону для задоволення потреб населення, розвитку транспортного сполучення та підтримки соціально-економічного розвитку області.

ДУ «Місцеві дороги Херсонщини» заснована Херсонською обласною державною адміністрацією відповідно до законодавства України у сфері дорожнього господарства та управління об'єктами державної власності. Форма власності підприємства — державна [21]. Установа здійснює свою діяльність відповідно до Статуту, чинного законодавства України, а також нормативно-

правових актів у сфері дорожнього господарства. Загальна характеристика підприємства сформована у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 - Загальна характеристика ДУ «Місцеві дороги Херсонщини»

Показник	Характеристика
Повна назва	Державна установа «Місцеві дороги Херсонщини»
Форма власності	Державна
Орган управління	Херсонська обласна державна адміністрація
Сфера діяльності	Дорожнє господарство
Основний вид діяльності	Утримання та ремонт автомобільних доріг місцевого значення
Територія діяльності	Херсонська область
Джерела фінансування	Державний та місцевий бюджети
Основні функції	Організація ремонту, утримання та контролю стану доріг

Сформовано автором на основі даних ДУ «Місцеві дороги Херсонщини»

Важливим напрямом діяльності ДУ «Місцеві дороги Херсонщини» є організація ефективного використання бюджетних коштів, спрямованих на розвиток та утримання дорожньої інфраструктури області. Підприємство здійснює планування обсягів робіт, формування технічних завдань, контроль за виконанням ремонтних заходів та моніторинг якості дорожнього покриття.

Діяльність установи має важливе соціально-економічне значення, оскільки стан автомобільних доріг безпосередньо впливає на транспортну доступність населених пунктів, розвиток логістики, безпеку дорожнього руху та забезпечення стабільного функціонування регіональної інфраструктури. Робота здійснюється під впливом складних економічних та безпекових факторів, пов'язаних із воєнним станом та необхідністю відновлення пошкодженої інфраструктури. Це зумовлює підвищені вимоги до оперативності управління, ефективності використання ресурсів та організації роботи персоналу [31].

Особливістю діяльності ДУ «Місцеві дороги Херсонщини» є функціонування в умовах підвищених безпекових ризиків, пов'язаних із наслідками воєнного стану та необхідністю відновлення транспортної інфраструктури регіону. Частина дорожніх об'єктів потребує постійного моніторингу технічного стану, оперативного реагування на пошкодження та координації аварійно-відновлювальних робіт.

Значна частина працівників підприємства виконує службові обов'язки у виїзному форматі, що супроводжується підвищеним рівнем професійного

навантаження, необхідністю роботи в польових умовах та високою відповідальністю за прийняття управлінських рішень. Крім того, діяльність установи ускладнюється обмеженістю бюджетного фінансування, дефіцитом кваліфікованих кадрів та необхідністю постійної взаємодії з підрядними організаціями в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Основними цілями діяльності підприємства є:

- забезпечення належного утримання автомобільних доріг місцевого значення;
- організація та контроль виконання ремонтних робіт;
- підвищення рівня безпеки дорожнього руху;
- ефективне використання бюджетних коштів;
- модернізація дорожньої інфраструктури;
- впровадження сучасних методів управління та контролю якості робіт.

Підприємство виконує функції замовника робіт у сфері дорожнього господарства та забезпечує взаємодію між органами державної влади, місцевого самоврядування, підрядними організаціями та іншими учасниками процесу реалізації інфраструктурних проєктів. Це дозволяє забезпечити комплексний підхід до розвитку дорожньої мережі області.

Предметом діяльності установи є:

- організація будівництва, реконструкції та ремонту автомобільних доріг;
- експлуатаційне утримання дорожньої мережі;
- контроль технічного стану доріг;
- підготовка та реалізація програм розвитку дорожньої інфраструктури;
- взаємодія з органами державної влади, місцевого самоврядування та підрядними організаціями.

Організаційна структура ДУ «Місцеві дороги Херсонщини» побудована за лінійно-функціональним принципом, що забезпечує чіткий розподіл управлінських функцій між структурними підрозділами. Управління діяльністю підприємства

здійснює керівник установи, якому підпорядковуються адміністративні, виробничі та технічні підрозділи.

ДУ «Місцеві дороги Херсонщини» має високий рівень відповідальності працівників за організацію утримання та контролю стану дорожньої інфраструктури. Значна частина робіт пов'язана з координацією підрядних організацій, підготовкою технічної документації, проведенням перевірок та виїздів на об'єкти. Відповідно результати роботи установи значною мірою залежить від рівня професійної підготовки персоналу, відповідальності працівників та їх зацікавленості у результатах роботи [18].

Управління діяльністю підприємства здійснюється на основі поєднання адміністративних, економічних та організаційних методів управління. Важливим є система внутрішнього контролю, планування робіт та координації діяльності структурних підрозділів. Основні структурні підрозділи підприємства:

- адміністративно-управлінський персонал;
- виробничо-технічний відділ;
- фінансово-економічний відділ;
- відділ матеріально-технічного забезпечення;
- служби контролю якості та технічного нагляду [5, р. 147].

Система управління підприємством побудована відповідно до функціонального розподілу обов'язків між структурними підрозділами. Такий підхід забезпечує ефективну координацію управлінських, виробничих, фінансових та контрольних процесів, а також дозволяє оперативно реагувати на зміни у сфері дорожнього господарства [39, с. 154].

Організаційна структура підприємства має лінійно-функціональний характер, що забезпечує чіткий розподіл відповідальності між підрозділами та централізовану систему управління. Така структура сприяє ефективному контролю за виконанням робіт, використанням ресурсів та дотриманням встановлених стандартів якості [33, с. 91].

Організаційна структура підприємства представлена на рисунку 2.1.

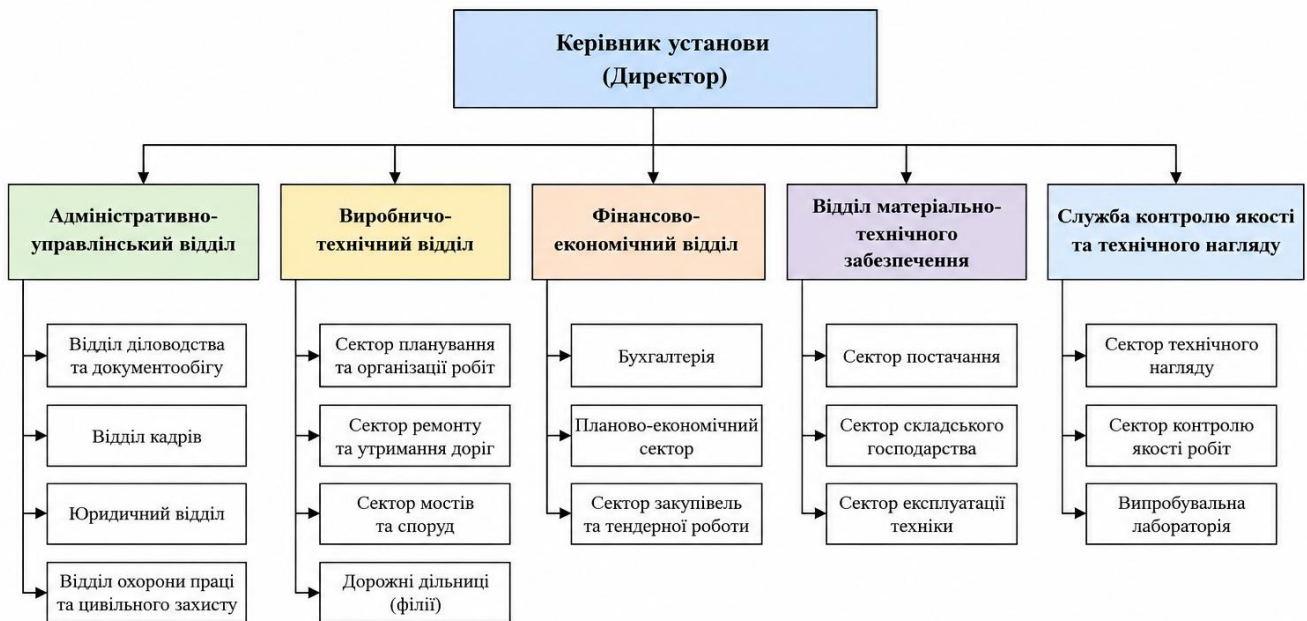


Рисунок 2.1 - Організаційна структура ДУ «Місцеві дороги Херсонщини»
(Сформовано автором на основі [33, с. 91])

Діяльність підприємства фінансується переважно за рахунок коштів державного та місцевого бюджетів. Це обумовлює необхідність раціонального використання фінансових ресурсів, дотримання вимог бюджетного законодавства та забезпечення ефективності виконання дорожніх робіт [2, с. 128].

Станом на досліджуваний період підприємство забезпечене адміністративним, технічним та виробничим персоналом, який бере участь у реалізації основних функцій установи. До складу працівників входять інженери, економісти, спеціалісти з технічного нагляду, працівники виробничих підрозділів та адміністративний персонал.

ДУ «Місцеві дороги Херсонщини» є важливою державною установою у сфері управління дорожньою інфраструктурою регіону. Підприємство виконує соціально значущі функції, пов'язані із забезпеченням належного стану автомобільних доріг та організацією дорожніх робіт.

ДУ «Місцеві дороги Херсонщини» здійснює діяльність у сфері управління, організації та забезпечення функціонування автомобільних доріг загального користування місцевого значення на території Херсонської області. Основною метою діяльності підприємства є забезпечення належного технічного стану

дорожньої інфраструктури регіону, організація проведення ремонтних робіт та контроль якості їх виконання.

Підприємство не займається виробництвом матеріальної продукції у класичному розумінні. Виробнича діяльність ДУ «Місцеві дороги Херсонщини» має організаційно-виробничий характер та спрямована на виконання комплексу робіт, пов'язаних із ремонтом, утриманням та відновленням автомобільних доріг місцевого значення. Воно функціонує як замовник дорожніх робіт та забезпечує організацію виробничих процесів у сфері дорожнього господарства. Основним результатом діяльності установи є забезпечення безпечного та безперебійного функціонування дорожньої мережі області [6, с. 118].

Відповідно до даних Єдиного державного реєстру підприємств та організацій України основним видом економічної діяльності ДУ «Місцеві дороги Херсонщини» є КВЕД 84.13 – Регулювання та сприяння ефективному веденню економічної діяльності. Крім основного виду діяльності, підприємство здійснює діяльність за такими КВЕД:

- 42.11 – Будівництво доріг і автострад;
- 42.13 – Будівництво мостів і тунелів;
- 42.99 – Будівництво інших споруд;
- 71.12 – Діяльність у сфері інжинірингу, геології та геодезії;
- 74.90 – Професійна, наукова та технічна діяльність.

Таблиця 2.2 - Основні види економічної діяльності ДУ «Місцеві дороги Херсонщини»

Код КВЕД	Вид економічної діяльності
84.13	Регулювання та сприяння ефективному веденню економічної діяльності
42.11	Будівництво доріг і автострад
42.13	Будівництво мостів і тунелів
42.99	Будівництво інших споруд
71.12	Діяльність у сфері інжинірингу, геології та геодезії
74.90	Професійна, наукова та технічна діяльність

Сформовано автором на основі даних ДУ «Місцеві дороги Херсонщини»

Основними напрямками діяльності ДУ «Місцеві дороги Херсонщини» є:

- організація поточного та капітального ремонту автомобільних доріг;
- експлуатаційне утримання дорожньої мережі;

- технічний нагляд за виконанням дорожніх робіт;
- контроль якості ремонтних робіт;
- координація діяльності підрядних організацій;
- забезпечення безпеки дорожнього руху;
- організація сезонного утримання автомобільних доріг;
- планування та контроль використання бюджетних коштів;
- реалізація програм розвитку дорожньої інфраструктури [6, с. 214].

У сфері відповідальності підприємства перебувають автомобільні дороги місцевого значення Херсонської області, що забезпечують транспортне сполучення між населеними пунктами регіону, об'єктами соціальної інфраструктури та логістичними маршрутами області. Стан дорожньої мережі безпосередньо впливає на рівень транспортної доступності, безпеки перевезень та соціально-економічний розвиток регіону.

Організація діяльності підприємства базується на принципах планування, координації та контролю виконання дорожніх робіт. Планування обсягів робіт здійснюється відповідно до технічного стану дорожньої мережі, рівня бюджетного фінансування та пріоритетності об'єктів ремонту. Контроль діяльності включає моніторинг якості виконання робіт, дотримання строків реалізації проєктів, контроль використання бюджетних коштів та перевірку відповідності виконаних робіт державним стандартам.

Робота підприємства має сезонний характер. Найбільший обсяг дорожніх робіт виконується у весняно-літній та осінній періоди, що обумовлено технологічними особливостями дорожнього будівництва та впливом погодних умов. У зимовий період основна увага приділяється експлуатаційному утриманню автомобільних доріг та забезпеченню безпеки руху. Підприємство має оперативно реагувати на аварійні пошкодження дорожньої інфраструктури, що особливо важливо в умовах воєнного стану та підвищеного навантаження на транспортну систему регіону. У таких умовах працівники підприємства змушені працювати в режимі високої інтенсивності, оперативно координувати діяльність підрядних

організацій, здійснювати постійний виїзний контроль об'єктів та забезпечувати дотримання строків виконання ремонтних робіт.

Такі умови підвищують вимоги до професійної компетентності персоналу та ефективності системи управління трудовими ресурсами. Дуже важливою є робота підприємства в умовах воєнного стану та необхідності відновлення пошкодженої інфраструктури. Тому важливо забезпечувати безпечні транспортні сполучення, оперативно проводити ремонтні роботи та ефективно використовувати бюджетні ресурси.

Для оцінки результативності діяльності підприємства доцільно проаналізувати структуру та динаміку основних видів дорожніх робіт у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 - Структура основних видів робіт ДУ «Місцеві дороги Херсонщини»

Вид робіт	2022 р	Частка, %	2023 р	Частка, %	2024 р	Частка, %
Поточний ремонт та експлуатаційне утримання	90	75,0	110	73,3	125	69,4
Капітальний ремонт	30	25,0	40	26,7	55	30,6
Разом	120	100	150	100	180	100

Сформовано автором на основі даних ДУ «Місцеві дороги Херсонщини»

Дані таблиці свідчать про поступове збільшення загального обсягу виконаних дорожніх робіт. У 2024 році загальний обсяг робіт зріс на 60 км порівняно з 2022 роком, що свідчить про активізацію діяльності підприємства та збільшення масштабів відновлення дорожньої інфраструктури області.

Найбільшу частку у структурі робіт займає поточний ремонт та експлуатаційне утримання автомобільних доріг. У 2024 році їх частка становила 69,4% загального обсягу робіт. Це пояснюється необхідністю постійного підтримання дорожньої мережі у належному технічному стані та забезпечення безпеки дорожнього руху.

Спостерігається тенденція до збільшення обсягів капітального ремонту. Якщо у 2022 році частка капітального ремонту становила 25,0%, то у 2024 році вона зросла до 30,6%. Відбувається поступове збільшення обсягів робіт, спрямованих на відновлення та модернізацію дорожньої інфраструктури.

Збільшення обсягів фінансування не означає автоматичного вирішення всіх проблем підприємства. Значна частина ресурсів спрямовується на аварійне утримання та відновлення пошкоджених ділянок дорожньої мережі, що обмежує можливості реалізації довгострокових інфраструктурних проєктів. Зростання обсягів робіт супроводжується підвищенням навантаження на працівників підприємства, оскільки координація більшої кількості об'єктів ремонту потребує додаткових організаційних та контрольних заходів. Результативність діяльності підприємства оцінюється за такими основними показниками:

- обсяг виконаних дорожніх робіт;
- кількість відремонтованих кілометрів доріг;
- рівень освоєння бюджетних коштів;
- якість виконання дорожніх робіт;
- дотримання строків реалізації ремонтних проєктів;
- рівень забезпечення безпеки дорожнього руху.

На діяльність підприємства впливають такі фактори:

- обсяг бюджетного фінансування;
- технічний стан дорожньої мережі;
- ефективність системи управління;
- рівень координації діяльності підрядних організацій;
- професійний рівень працівників;
- зовнішні економічні та безпекові умови [26, с. 126].

Однією з основних проблем діяльності підприємства є значний рівень зношеності дорожньої інфраструктури та необхідність функціонування в умовах обмежених фінансових ресурсів. Крім того, складні безпекові умови та необхідність оперативного відновлення пошкоджених об'єктів суттєво ускладнюють організацію процесів.

Перспективними напрямками розвитку діяльності підприємства є:

- збільшення обсягів капітального ремонту автомобільних доріг;
- впровадження сучасних технологій дорожнього будівництва;
- удосконалення системи контролю якості робіт;

- підвищення ефективності управління;
- оптимізація використання бюджетних ресурсів;
- підвищення ефективності організації праці персоналу.

Діяльність ДУ «Місцеві дороги Херсонщини» значною мірою залежить від рівня матеріально-технічного забезпечення підприємства, оскільки виконання функцій у сфері організації, контролю та забезпечення дорожніх робіт потребує наявності відповідних технічних, транспортних, інформаційних та виробничих ресурсів. До складу матеріально-технічної бази підприємства входять:

- адміністративні приміщення;
- службові автомобілі;
- комп'ютерна та офісна техніка;
- засоби зв'язку та комунікації;
- геодезичне та вимірювальне обладнання;
- оргтехніка;
- меблі та господарський інвентар;
- програмне забезпечення для планування та контролю дорожніх робіт.

Рівень забезпеченості підприємства матеріально-технічними ресурсами проаналізуємо наявність основних технічних засобів, що використовуються у діяльності ДУ «Місцеві дороги Херсонщини» у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 - Забезпеченість ДУ «Місцеві дороги Херсонщини» технічними ресурсами у 2024 році

Вид ресурсів	Кількість, од.
Службові автомобілі	8
Комп'ютери та ноутбуки	32
Принтери та МФУ	14
Геодезичне обладнання	5
Засоби зв'язку	28
Офісні приміщення	1
Серверне обладнання	2

Сформовано автором на основі даних ДУ «Місцеві дороги Херсонщини»

Підприємство забезпечене необхідними технічними ресурсами для виконання покладених функцій у сфері дорожнього господарства. Найбільше значення для діяльності установи мають службові автомобілі, комп'ютерна техніка

та засоби зв'язку, оскільки саме вони забезпечують можливість оперативного контролю за станом автомобільних доріг та організації технічного нагляду за виконанням дорожніх робіт.

Значне місце у структурі матеріально-технічного забезпечення займають основні засоби підприємства, оскільки саме вони формують технічну основу для забезпечення діяльності установи. Для оцінки забезпеченості підприємства основними засобами проаналізуємо їх склад та структуру у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 - Склад основних засобів ДУ «Місцеві дороги Херсонщини» у 2024 році

Вид основних засобів	Первісна вартість, тис. грн	Частка, %
Будівлі та приміщення	4200	35,0
Транспортні засоби	3100	25,8
Комп'ютерна та офісна техніка	1800	15,0
Обладнання та інструменти	1600	13,3
Інші основні засоби	1300	10,9
Разом	12000	100

Сформовано автором на основі даних ДУ «Місцеві дороги Херсонщини»

Найбільшу частку у структурі основних засобів підприємства займають будівлі та приміщення — 35,0% загальної вартості основних засобів. Значною є також частка транспортних засобів — 25,8%, що пояснюється необхідністю забезпечення постійного контролю дорожніх об'єктів та організації виїздів працівників на об'єкти ремонту.

Працівники підприємства здійснюють регулярні виїзди на об'єкти дорожньої інфраструктури з метою контролю якості виконання ремонтних робіт, перевірки відповідності використаних матеріалів встановленим стандартам та оцінки технічного стану автомобільних доріг.

Важливе значення має комп'ютерна та офісна техніка, частка якої становить 15,0%. Це обумовлено необхідністю використання сучасних інформаційних технологій у процесі планування, організації та контролю дорожніх робіт.

У діяльності підприємства поступово впроваджуються елементи цифровізації управлінських процесів, зокрема електронний документообіг, електронні закупівлі, цифровий моніторинг виконання робіт та використання інформаційних систем для контролю фінансування дорожніх проєктів. Для оцінки

технічного стану матеріально-технічної бази підприємства доцільно проаналізувати показники зношеності та оновлення основних засобів у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 - Показники технічного стану основних засобів ДУ «Місцеві дороги Херсонщини»

Показник	2022	2023	2024
Первісна вартість основних засобів, тис. грн	9800	10800	12000
Залишкова вартість основних засобів, тис. грн	4200	5100	6600
Коефіцієнт зношеності основних засобів, %	57,1	52,8	45,0
Коефіцієнт оновлення основних засобів, %	8,0	11,0	15,0

Сформовано автором на основі даних ДУ «Місцеві дороги Херсонщини»

Аналіз показників технічного стану основних засобів свідчить про поступове покращення матеріально-технічного забезпечення підприємства. Протягом 2022–2024 років первісна вартість основних засобів збільшилася з 9800 тис. грн до 12000 тис. грн, що свідчить про оновлення та розширення матеріально-технічної бази.

Зменшення коефіцієнта зношеності основних засобів з 57,1% у 2022 році до 45,0% у 2024 році. Це каже про часткове оновлення технічної бази підприємства та покращення рівня забезпеченості сучасним обладнанням. Також спостерігається зростання коефіцієнта оновлення основних засобів, що є позитивним фактором для забезпечення ефективної діяльності підприємства та підвищення якості виконання функцій технічного контролю.

Незважаючи на динаміку оновлення основних засобів, рівень їх зношеності все ще залишається достатньо високим. Потрібна подальша модернізація матеріально-технічної бази підприємства. Для дорожньої галузі така проблема має особливе значення, оскільки технічне забезпечення безпосередньо впливає на оперативність виїздів працівників, якість технічного контролю та ефективність взаємодії з підрядними організаціями.

Структура основних засобів підприємства свідчить про переважну орієнтацію матеріально-технічної бази на забезпечення контрольних, організаційних та управлінських функцій. Значна частка транспортних засобів пояснюється необхідністю постійного моніторингу дорожньої інфраструктури та здійснення виїздів на об'єкти ремонту. Відносно невисока частка сучасного

технічного обладнання свідчить про потребу у подальшій модернізації матеріально-технічної бази підприємства.

Важливим елементом матеріально-технічного забезпечення підприємства є інформаційне забезпечення та використання сучасних цифрових технологій. Підприємство використовує спеціалізоване програмне забезпечення для:

- ведення бухгалтерського обліку;
- планування дорожніх робіт;
- підготовки тендерної документації;
- моніторингу використання бюджетних коштів;
- ведення кадрового обліку;
- формування звітності [3, с. 64].

Матеріально-технічне забезпечення підприємства безпосередньо впливає на ефективність його діяльності, оскільки від рівня технічної оснащеності залежить оперативність контролю виконання дорожніх робіт, якість технічного нагляду та ефективність організації управлінських процесів.

Окремі елементи матеріально-технічної бази підприємства потребують подальшого оновлення та модернізації. Насамперед це стосується оновлення транспортних засобів, комп'ютерного обладнання та впровадження сучасних цифрових систем моніторингу дорожньої інфраструктури.

Перспективними напрямками вдосконалення матеріально-технічного забезпечення підприємства є:

- оновлення службового транспорту;
- модернізація комп'ютерної техніки;
- впровадження сучасного програмного забезпечення;
- автоматизація процесів контролю дорожніх робіт;
- удосконалення інформаційної системи управління;
- підвищення рівня цифровізації підприємства [29, с. 173].

ДУ «Місцеві дороги Херсонщини» забезпечене необхідними матеріально-технічними ресурсами для виконання покладених функцій у сфері дорожнього господарства. Аналіз показників технічного стану основних засобів свідчить про

поступове покращення матеріально-технічної бази підприємства, однак подальше оновлення технічних ресурсів та впровадження сучасних технологій залишаються важливими напрямками підвищення ефективності діяльності установи.

Фінансово-економічна діяльність підприємства спрямована на забезпечення ефективного використання фінансових ресурсів та досягнення стабільності функціонування. Особливістю діяльності державних підприємств є залежність від бюджетного фінансування, що обмежує їх фінансову автономію.

Важливим аспектом фінансово-економічної діяльності підприємства є планування фінансових ресурсів, яке передбачає визначення потреб у фінансуванні та джерел їх покриття. Для державних підприємств характерним є використання бюджетних коштів як основного джерела фінансування [1, с. 118].

Для більш детального аналізу фінансово-економічної діяльності ДУ «Місцеві дороги Херсонщини» доцільно дослідити структуру витрат підприємства у таблиці 2.7. З огляду на специфіку діяльності підприємства, найбільша частина витрат пов'язана з організацією та виконанням дорожніх робіт, утриманням дорожньої інфраструктури, оплатою праці персоналу та забезпеченням функціонування матеріально-технічної бази підприємства.

Таблиця 2.7 - Структура витрат ДУ «Місцеві дороги Херсонщини» у 2024 році

Стаття витрат	Сума, млн грн	Частка, %
Витрати на дорожні роботи	355	69,6
Оплата праці	62	12,2
Паливно-мастильні матеріали	38	7,5
Адміністративні витрати	18	3,5
Амортизація	21	4,1
Інші витрати	16	3,1
Разом	510	100

Сформовано автором на основі даних ДУ «Місцеві дороги Херсонщини»

Спостерігається тенденція до покращення основних фінансово-економічних показників діяльності ДУ «Місцеві дороги Херсонщини» протягом 2022–2024 років. Обсяг виконаних робіт підприємства у 2024 році збільшився на 6000 тис. грн порівняно з 2022 роком, що свідчить про розширення масштабів діяльності установи та збільшення обсягів дорожніх робіт [5, с. 173].

Одночасно спостерігається зростання фонду оплати праці та середньомісячної заробітної плати працівників. Середня заробітна плата у 2024 році зросла на 4200 грн порівняно з 2022 роком, що може гарно впливати на рівень матеріальної мотивації персоналу. При цьому середньооблікова чисельність працівників скоротилася з 52 до 48 осіб. Це може свідчити про оптимізацію кадрового складу та підвищення інтенсивності праці. Також зросла продуктивності праці з 288,5 тис. грн/особу у 2022 році до 437,5 тис. грн/особу у 2024 році. Отримані результати підтверджують підвищення ефективності використання трудових ресурсів підприємства.

Стабільний рівень прибутку свідчить про відносну ефективність фінансової діяльності, однак можливості його зростання залишаються обмеженими через специфіку функціонування підприємства. Зростання доходів свідчить про збільшення фінансування та розширення обсягів робіт. Однак витрати також зростають, що пов'язано з інфляцією та підвищенням вартості ресурсів.

Результативність роботи підприємства може оцінюватися за допомогою системи взаємопов'язаних показників, які охоплюють різні аспекти функціонування організації. Особливе значення для аналізу мають такі групи показників:

- показники прибутковості (рентабельності) — характеризують здатність підприємства генерувати фінансовий результат;
- показники використання трудових ресурсів (продуктивність праці) — відображають ефективність організації праці;
- показники використання основних засобів (фондовіддача) — демонструють ефективність матеріально-технічної бази [2, с. 95].

На відміну від комерційних організацій, основною метою державних підприємств не є максимізація прибутку, а забезпечення соціально-економічного ефекту, підтримання транспортної інфраструктури, підвищення доступності перевезень та забезпечення безпеки дорожнього руху. У зв'язку з цим показники ефективності мають інтерпретуватися з урахуванням галузевої специфіки. Аналіз показників фінансово-економічної діяльності представлено у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 - Узагальнені показники фінансово-економічної діяльності ДУ «Місцеві дороги Херсонщини»

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Обсяг виконаних робіт, млн грн	320	410	560
Загальні витрати, млн грн	295	372	510
Фінансовий результат, млн грн	25	38	50
Рентабельність діяльності, %	8,47	10,22	9,80
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	56	52	48
Продуктивність праці, млн грн/особу	5,71	7,88	11,67
Середньомісячна заробітна плата, тис. грн	26,8	33,7	43,4

Сформовано автором на основі даних ДУ «Місцеві дороги Херсонщини»

Відслідковується загальне покращення основних техніко-економічних показників діяльності ДУ «Місцеві дороги Херсонщини» упродовж 2022–2024 років. Обсяг виконаних робіт зріс з 320 млн грн до 560 млн грн, що свідчить про розширення масштабів діяльності підприємства та збільшення обсягів дорожніх робіт. Функціонування підприємства супроводжується скороченням чисельності персоналу та підвищенням рівня професійного навантаження на працівників.

Незважаючи на складні умови діяльності, підприємство зберігає позитивний фінансовий результат та забезпечує поступове підвищення рівня оплати праці персоналу. Подальше підвищення ефективності діяльності підприємства потребує вдосконалення системи мотивації працівників, оновлення матеріально-технічної бази та підвищення рівня кадрового забезпечення дорожньої галузі. Є тенденція до зростання середньої заробітної плати, що частково може виконувати стимулюючу функцію. Збільшення витрат підприємства потребує більш глибокого аналізу ефективності використання ресурсів. На результати діяльності підприємства суттєво впливають складні безпекові умови та необхідність функціонування в умовах воєнного стану. Це обумовлює додаткові витрати на відновлення пошкодженої дорожньої інфраструктури, забезпечення безпеки виконання робіт та оперативне реагування на зміни транспортної ситуації в регіоні. Аналіз структури фінансування дозволяє визначити рівень залежності підприємства від бюджетних ресурсів та оцінити фінансову стійкість установи. Для розуміння джерел формування фінансових ресурсів доцільно проаналізувати їх структуру у таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 - Структура фінансування підприємства

Джерело фінансування	2022	2023	2024	Частка, % (2024)
Державний бюджет	12000	14500	17000	81%
Місцевий бюджет	2000	2500	3000	14%
Інші надходження	1000	1000	1000	5%
Разом	15000	18000	21000	100%

Сформовано автором на основі даних ДУ «Місцеві дороги Херсонщини»

Як видно з таблиці, основним джерелом фінансування підприємства є державний бюджет, частка якого у 2024 році становить понад 80%. Це свідчить про високу залежність підприємства від державного фінансування та обмежені можливості самостійного формування фінансових ресурсів. Така ситуація є типовою для підприємств дорожньої галузі, однак водночас підвищує ризики, пов'язані зі змінами бюджетної політики.

Дослідження структури витрат дає змогу визначити основні напрями використання фінансових ресурсів та виявити фактори, що найбільше впливають на собівартість робіт. Для більш детального розуміння економічної діяльності підприємства необхідно дослідити структуру витрат у таблиці 2.10.

Таблиця 2.10 - Структура витрат підприємства

Стаття витрат	2022	2023	2024	Частка, % (2024)
Оплата праці	8860	9660	10598	54%
Матеріали	3000	3800	4500	23%
Паливо та енергія	1200	1500	1800	9%
Амортизація	600	700	800	4%
Інші витрати	340	840	1802	10%
Разом	14000	16500	19500	100%

Сформовано автором на основі даних ДУ «Місцеві дороги Херсонщини»

Аналіз показує, що найбільшу частку витрат становить оплата праці — понад 50%. Це вказує на високу трудомісткість діяльності підприємства та значну роль персоналу у формуванні результатів діяльності. Зростання витрат на оплату праці може мати як позитивний ефект (підвищення мотивації), так і негативний (зростання собівартості), що потребує ефективного управління системою мотивації персоналу. Для підприємств дорожньої галузі проблема ефективного використання трудових ресурсів є особливо актуальною через складність організації робіт, сезонний характер навантаження та необхідність постійної координації підрядних організацій.

В умовах бюджетних обмежень підприємство має обмежені можливості суттєвого підвищення рівня матеріального стимулювання працівників. Важливо формувати більш ефективну систему нематеріальної мотивації та професійної підтримки персоналу. Перспективними напрямками підвищення ефективності фінансово-економічної діяльності підприємства є:

- оптимізація структури витрат;
- підвищення ефективності використання бюджетних коштів;
- удосконалення системи фінансового контролю;
- впровадження сучасних технологій управління;
- підвищення ефективності організації праці персоналу [4, с. 97].

Особливо актуальною ця проблема є в умовах воєнного стану та дефіциту кваліфікованих кадрів у сфері дорожнього господарства.

Фінансово-економічна діяльність ДУ «Місцеві дороги Херсонщини» характеризується стабільним зростанням обсягів фінансування та витрат, що свідчить про розширення масштабів діяльності підприємства. Висока залежність від бюджетних ресурсів обмежує фінансову самостійність установи [12, р. 356]..

Аналіз структури витрат показав, що ключовим фактором діяльності є персонал, оскільки витрати на оплату праці займають найбільшу частку у загальних витратах. Згідно з сучасними підходами до управління державними підприємствами, оцінка ефективності повинна враховувати не лише фінансові результати, але й соціально-економічний ефект діяльності.

Аналіз фінансово-економічних показників ДУ «Місцеві дороги Херсонщини» вказує на покращення результатів діяльності підприємства протягом 2022–2024 років. Збільшення обсягів доходів, фінансових результатів та масштабів дорожніх робіт свідчить про активізацію діяльності підприємства та підвищення рівня фінансування дорожньої галузі.

Діяльність підприємства значною мірою залежить від раціонального використання фінансових ресурсів, ефективності управління витратами, організації праці персоналу та рівня координації виробничих процесів.

2.2 Аналіз показників ефективності діяльності підприємства у сфері управління персоналом

Ефективність діяльності підприємства значною мірою залежить від Діяльності підприємства залежить від раціонального використання трудових ресурсів та їх взаємозв'язку з фінансовими результатами. Тому потрібно розглядати кадрові показники не ізольовано, а в поєднанні з фінансово-економічними результатами діяльності підприємства (таб.2.11).

Таблиця 2.11 - Комплексна оцінка основних показників діяльності та використання персоналу ДУ «Місцеві дороги Херсонщини»

Показник	2022	2023	2024	Відхилення 2024/2022
Обсяг виконаних робіт, млн грн	320	410	560	+240
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	56	52	48	-8
Фонд оплати праці, млн грн	18	21	25	+7
Середньомісячна заробітна плата, тис. грн	26,8	33,7	43,4	+16,6
Продуктивність праці, млн грн/особу	5,71	7,88	11,67	+5,96
Загальні витрати, млн грн	295	372	510	+215
Фінансовий результат, млн грн	25	38	50	+25
Рентабельність діяльності, %	8,47	10,22	9,80	+1,33
Частка витрат на оплату праці у загальних витратах, %	6,1	5,6	4,9	-1,2
Плинність кадрів, %	14	13	12	-2
Рівень задоволеності персоналу, %	54	56	58	+4

Сформовано автором на основі даних ДУ «Місцеві дороги Херсонщини»

Наведені показники свідчать про поступове покращення результатів діяльності ДУ «Місцеві дороги Херсонщини» протягом 2022–2024 років. Позитивною тенденцією є зростання обсягів виконаних робіт, фінансового результату та продуктивності праці персоналу.

Водночас спостерігається скорочення чисельності працівників, що може свідчити про підвищення навантаження на персонал. Незважаючи на збільшення фонду оплати праці та середньої заробітної плати, рівень задоволеності персоналу залишається недостатньо високим, що підтверджує необхідність посилення нематеріальної мотивації та професійної підтримки працівників.

Зростання продуктивності праці в умовах скорочення чисельності персоналу свідчить про підвищення ефективності використання трудових ресурсів,

однак може супроводжуватися ризиком професійного перевантаження працівників [8, с. 201].

Потенціал підвищення продуктивності праці використовується не повною мірою, а отже існує потреба у вдосконаленні системи стимулювання працівників [14, с. 307]. Абсолютний приріст обсягу робіт:

$$Q = 560 - 320 = 240 \text{ млн.грн}$$

Темп зростання обсягу виконаних робіт вказано у формулі 2.1 [2, с. 75]:

$$T_{зр} = \frac{Q_2}{Q_1} * 100\% \quad (2.1)$$

де $T_{зр}$ — темп зростання, %;

Q_2 — показник у звітному періоді;

Q_1 — показник у базовому періоді.

$$T_{зр} = \frac{560}{320} * 100 = 175\%$$

Отже, упродовж 2022–2024 років обсяг виконаних робіт підприємства зріс на 240 млн грн, а темп зростання становив 175%, що свідчить про суттєве розширення масштабів діяльності підприємства. Особливо впливає скорочення чисельності персоналу з 52 до 48 осіб, що призводить до зростання середньої заробітної плати і свідчить про оптимізацію кадрового складу та підвищення вартості робочої сили.

Підприємство поєднує елементи екстенсивного та інтенсивного розвитку. Зростання результатів діяльності досягається як за рахунок збільшення обсягів фінансування та робіт, так і через підвищення продуктивності праці та ефективності використання ресурсів.

Продуктивність праці визначається за формулою 2.2 [2, с. 100]:

$$P = \frac{Q}{\text{ч}} \quad (2.2)$$

де P — продуктивність праці, млн. грн/особу;

Q — обсяг виконаних робіт, млн. грн;

ч — середньооблікова чисельність персоналу, осіб.

$$P = \frac{560}{48} = 11,67 \text{ млн грн/особу}$$

У 2024 році продуктивність праці одного працівника становила 11,67 млн грн/особу. Зростання продуктивності праці пояснюється збільшенням обсягів виконаних дорожніх робіт та скороченням чисельності персоналу. Це свідчить про більш ефективне використання трудових ресурсів, підвищення інтенсивності праці, можливу оптимізацію виробничих процесів.

Таке зростання може супроводжуватися підвищенням навантаження на працівників, що без належної мотивації може призвести до зниження якості роботи та зростання плинності кадрів. Стабільність кадрового складу є важливим фактором ефективності діяльності підприємства. Висока плинність кадрів призводить до втрати досвіду, додаткових витрат на навчання та зниження продуктивності праці.

Для оцінки стабільності кадрового складу підприємства та ефективності управління персоналом проаналізуємо показники руху працівників [10, с. 143]. Аналіз руху персоналу дозволяє оцінити рівень плинності кадрів, інтенсивність кадрових змін та загальний стан кадрового забезпечення підприємства у таблиці 2.12.

Таблиця 2.12 - Аналіз показників руху персоналу ДУ «Місцеві дороги Херсонщини»

Показник	Одиниця виміру	2022	2023	2024	Відхилення 2024/2022
Середньооблікова чисельність працівників	осіб	56	52	48	-8
Прийнято працівників	осіб	6	7	8	+2
Вибуло працівників	осіб	5	6	4	0
Коефіцієнт обороту з прийому	частка од.	0,13	0,14	0,15	+0,02
Коефіцієнт обороту з вибуття	частка од.	0,10	0,12	0,09	-0,01
Коефіцієнт плинності кадрів	%	8,3	10,0	7,5	-0,8

Сформовано автором на основі даних ДУ «Місцеві дороги Херсонщини»

Протягом 2022–2024 років чисельність працівників ДУ «Місцеві дороги Херсонщини» поступово падала, що пов'язано із ситуацією в країні та необхідністю забезпечення ефективного виконання виробничих функцій. У 2024 році середньооблікова чисельність працівників становила 48 осіб, що на 8 осіб менше порівняно з 2022 роком. Одночасно спостерігається відносно стабільний рівень руху персоналу.

Після зростання коефіцієнта плинності кадрів у 2023 році у 2024 році спостерігається його зниження до 7,5%, що свідчить про часткову стабілізацію кадрового складу підприємства. Загалом показники руху персоналу свідчать про відносно стабільний кадровий склад підприємства та достатній рівень забезпечення трудовими ресурсами для виконання основних функцій у сфері дорожнього господарства.

Коефіцієнт плинності кадрів визначається за формулою 2.3 [2, с. 51]:

$$K_{\text{пл}} = \frac{\text{Ч}_{\text{зв}}}{\text{Ч}_{\text{сер}}} * 100\% \quad (2.3)$$

де $K_{\text{пл}}$ — коефіцієнт плинності кадрів, %;

$\text{Ч}_{\text{зв}}$ — кількість звільнених працівників;

$\text{Ч}_{\text{сер}}$ — середньооблікова чисельність персоналу.

$$K_{\text{пл}} = \frac{5}{48} * 100 = 10,4\%$$

Отримане значення свідчить про помірний рівень плинності кадрів на підприємстві. Незважаючи на скорочення чисельності персоналу, підприємству вдається підтримувати відносно стабільний кадровий склад.

Висока плинність кадрів негативно впливає на стабільність роботи підприємства, якість виконання робіт, ефективність використання ресурсів. Позитивні тенденції, так і проблемні аспекти у сфері управління персоналом:

1. Позитивні:

- зростання обсягів діяльності;
- підвищення продуктивності праці;
- зростання середньої заробітної плати.

2. Негативні:

- скорочення чисельності персоналу;
- високий рівень плинності кадрів;
- дисбаланс між зростанням продуктивності та системою стимулювання

[27, с. 188].

Однією з основних проблем у сфері мотивації персоналу підприємства є обмежені можливості матеріального стимулювання працівників через залежність

діяльності установи від бюджетного фінансування. Крім того, підвищення навантаження на працівників унаслідок скорочення чисельності персоналу може негативно впливати на рівень трудової мотивації та професійної зацікавленості працівників. У довгостроковій перспективі це створює ризик професійного виснаження персоналу та зниження ефективності діяльності установи.

Отримані результати свідчать про наявність значного потенціалу підвищення ефективності діяльності підприємства за рахунок удосконалення системи мотивації персоналу, що обумовлює необхідність подальшого дослідження у наступних підрозділах.

2.3 Аналіз системи мотивації персоналу та її впливу на результати діяльності

Оцінка фінансової ефективності підприємства є необхідною складовою комплексного економічного аналізу, оскільки дозволяє визначити рівень результативності господарської діяльності, ефективність використання ресурсів та якість управлінських рішень. Особливе значення має дослідження взаємозв'язку фінансових результатів із кадровими факторами, оскільки саме персонал виступає ключовим ресурсом забезпечення ефективності діяльності підприємства.

Фінансова ефективність характеризується системою показників, серед яких провідне місце займають рентабельність, фондоддача та фондомісткість [13, с. 170]. Вони дозволяють оцінити не лише фінансовий результат, а й ефективність використання матеріально-технічної бази та трудових ресурсів.

Рівень ефективності діяльності підприємства безпосередньо залежить від продуктивності праці, мотивації персоналу та якості управління. Недостатній рівень мотивації може призводити до зниження продуктивності, нераціонального використання ресурсів та, як наслідок, погіршення фінансових результатів.

Для комплексної оцінки результативності діяльності ДУ «Місцеві дороги Херсонщини» доцільно одночасно проаналізувати фінансові результати та ефективність використання основних засобів підприємства у таблиці 2.13.

Поєднання цих показників дозволяє оцінити не лише фінансову стійкість установи, а й рівень ефективності використання матеріально-технічної бази в умовах зростання обсягів дорожніх робіт.

Таблиця 2.13 - Комплексна оцінка фінансової ефективності та використання основних засобів ДУ «Місцеві дороги Херсонщини»

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024/2022
Обсяг виконаних робіт, млн грн	320	410	560	+240
Загальні витрати, млн грн	295	372	510	+215
Фінансовий результат, млн грн	25	38	50	+25
Рентабельність діяльності, %	8,47	10,22	9,80	+1,33
Середньорічна вартість основних засобів, млн грн	12	13	15	+3
Фондовіддача	26,67	31,54	37,33	+10,66
Фондомісткість	0,037	0,032	0,027	-0,010

Сформовано автором на основі даних ДУ «Місцеві дороги Херсонщини»

Дані таблиці свідчать про позитивну динаміку фінансово-економічних показників діяльності ДУ «Місцеві дороги Херсонщини» упродовж 2022–2024 років. Обсяг виконаних робіт зріс на 240 млн грн, що супроводжувалося збільшенням фінансового результату до 50 млн грн у 2024 році. Найвищий рівень рентабельності спостерігався у 2023 році — 10,22%, однак у 2024 році показник дещо знизився через суттєве зростання витрат та підвищення навантаження на ресурси підприємства.

Позитивною тенденцією є також підвищення ефективності використання основних засобів. Фондовіддача зросла з 26,67 до 37,33, тоді як фондомісткість знизилася з 0,037 до 0,027, що свідчить про більш раціональне використання матеріально-технічної бази підприємства. Отримані результати підтверджують загальне підвищення ефективності діяльності установи, однак подальше зростання результативності потребує удосконалення системи мотивації персоналу та підвищення ефективності управління трудовими ресурсами.

Для визначення рівня рентабельності використовується формула 2.4 [2, с. 98]:

$$R = \frac{\Pi}{B} * 100\% \quad (2.4)$$

де R — рівень рентабельності, %;

П — прибуток, млн. грн;

В — витрати, млн. грн.

$$2022 \text{ рік: } R = \frac{25}{295} * 100 = 8,47\%$$

$$2023 \text{ рік: } R = \frac{38}{372} * 100 = 10,22\%$$

$$2024 \text{ рік: } R = \frac{50}{510} * 100 = 9,80\%$$

Все вказує на загальне підвищення ефективності діяльності підприємства упродовж досліджуваного періоду. Найвищий рівень рентабельності спостерігався у 2023 році — 10,22%, тоді як у 2024 році показник дещо знизився до 9,80% через суттєве зростання витрат, пов'язаних зі збільшенням масштабів дорожніх робіт та ускладненням умов функціонування підприємства.

Підприємство зберігає гарний фінансовий результат навіть в умовах бюджетних обмежень та підвищеного організаційного навантаження. Для оцінки ефективності використання матеріально-технічної бази підприємства доцільно проаналізувати показники використання основних засобів. Аналіз фондівддачі дозволяє оцінити результативність використання основних засобів та визначити рівень ефективності їх використання у процесі діяльності підприємства, розраховані у таблиці 2.18 [7, с. 462] .

Фондовіддача визначається за формулою 2.5 [12, с. 62]:

$$\Phi_{\text{відд}} = \frac{Q}{\text{ОФ}} \quad (2.5)$$

де $\Phi_{\text{відд}}$ — фондівддача;

Q — обсяг виробництва (робіт), млн. грн;

ОФ — середньорічна вартість основних фондів, млн. грн.

$$\Phi_{\text{відд}} = \frac{560}{15} = 37,33$$

У 2024 році на 1 млн грн вартості основних засобів припадало 37,33 млн грн виконаних робіт.

Фондовіддача зростає, що свідчить про більш ефективне використання матеріально-технічної бази підприємства.

Фондомісткість визначається за формулою 2.6 [12, с. 62]:

$$\Phi_{\text{міст}} = \frac{0\Phi}{Q} = \frac{15}{560} = 0,27 \quad (2.6)$$

Підприємство загалом забезпечує стабільне функціонування системи оплати праці навіть в умовах бюджетних обмежень. Існуючий рівень матеріального стимулювання не повністю компенсує високий рівень професійного навантаження працівників. Недостатня мотивація може призводити до простоїв техніки, нерационального використання ресурсів та зниження загальної ефективності діяльності підприємства [10, с. 135].

Для оцінки ефективності використання трудових ресурсів підприємства доцільно проаналізувати основні кадрово-економічні показники діяльності ДУ «Місцеві дороги Херсонщини» у таблиці 2.14.

Таблиця 2.14 - Показники ефективності використання персоналу

Показник	2022	2023	2024
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	56	52	48
Фонд оплати праці, млн грн	18	21	25
Середньомісячна заробітна плата, тис грн	26,8	33,7	43,4
Продуктивність праці, млн грн/особу	5,71	7,88	11,67
Витрати на одного працівника, тис грн	321,4	403,8	520,8

Сформовано автором на основі даних підприємства

Підвищення ефективності використання персоналу частково пов'язане зі скороченням чисельності працівників та зростанням інтенсивності праці. Одночасно збільшуються витрати на одного працівника, через зростання фонду оплати праці та необхідність забезпечення належного рівня матеріального стимулювання персоналу.

Проведений аналіз фінансових показників діяльності підприємства дозволяє зробити висновок, що ДУ «Місцеві дороги Херсонщини» демонструє загалом гарну динаміку розвитку, зокрема зростання обсягів виконаних робіт та покращення використання основних засобів. Фінансова ефективність залишається на відносно невисокому рівні та характеризується нестабільністю, що свідчить про наявність внутрішніх проблем у системі управління. Результати аналізу вказують на тісний взаємозв'язок між фінансовими показниками та ефективністю управління персоналом. Недосконалість системи мотивації, недостатній рівень стимулювання

продуктивності праці та відсутність сучасних підходів до управління персоналом негативно впливають на кінцеві результати діяльності підприємства [15, с. 210].

Проблемою є:

- поступове скорочення чисельності персоналу
- обмежені можливості матеріального стимулювання через залежність від бюджетного фінансування;
- дефіцит кваліфікованих кадрів у дорожній сфері;
- високий рівень психологічного навантаження;
- необхідність роботи в умовах воєнного стану;
- складність забезпечення довгострокової мотивації персоналу.

Система мотивації персоналу виступає одним із ключових факторів підвищення ефективності діяльності підприємства. Особливо це актуально для державних установ. ДУ «Місцеві дороги Херсонщини» функціонує в умовах регламентованого фінансування, що формує специфічну модель мотивації персоналу, орієнтовану на стабільність, а не на результативність [4, с. 135].

Для визначення особливостей мотиваційної політики підприємства доцільно розглянути її складові у таблиці 2.15 [15, с. 205]..

Таблиця 2.15 - Структура системи мотивації персоналу

Вид мотивації	Інструменти	Характер впливу	Рівень ефективності
Матеріальна	Заробітна плата, премії	Фіксований	Середній
Нематеріальна	Соціальні гарантії, стабільність	Довгостроковий	Високий
Організаційна	Контроль, регламенти	Адміністративний	Середній
Соціально-психологічна	Клімат у колективі	Опосередкований	Високий

Сформовано автором на основі [15, с. 205]

На підприємстві домінують традиційні підходи до мотивації персоналу, які орієнтовані переважно на забезпечення стабільності, а не на досягнення високих результатів [11, с. 387]. Система мотивації має такі особливості:

- переважання фіксованої заробітної плати;
- відсутність чіткої залежності між результатами праці та винагородою;
- обмежене використання сучасних інструментів (KPI, бонусні системи).

Для більш наочного відображення тенденцій зміни кадрових показників підприємства доцільно проаналізувати динаміку чисельності персоналу та рівня середньої заробітної плати працівників ДУ «Місцеві дороги Херсонщини» протягом 2022–2024 років.

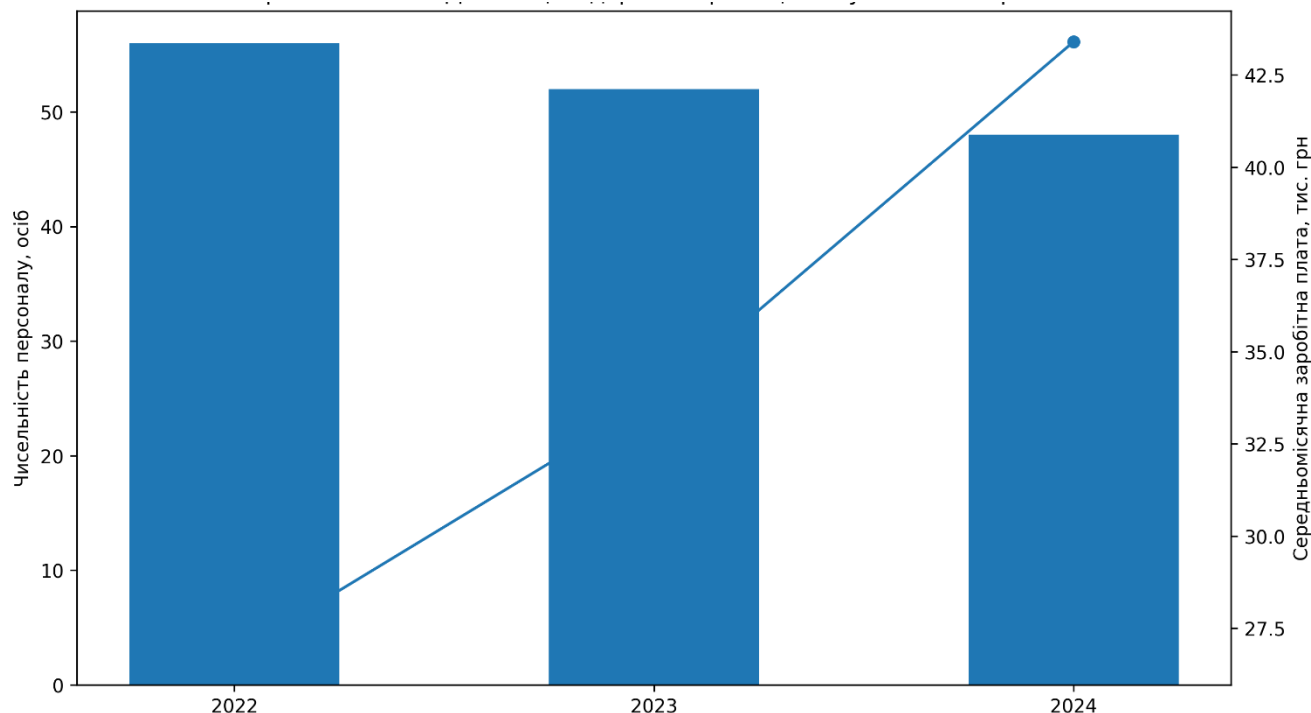


Рисунок 2.2 - Динаміка чисельності персоналу та середньої заробітної плати ДУ «Місцеві дороги Херсонщини» у 2022–2024 роках

(Сформовано автором на основі даних ДУ «Місцеві дороги Херсонщини»)

Рисунок вказує на поступове скорочення чисельності персоналу підприємства протягом 2022–2024 років. У 2024 році середньооблікова чисельність працівників становила 48 осіб, що на 8 осіб менше порівняно з 2022 роком. Також спостерігається тенденція до зростання середньомісячної заробітної плати працівників, яка зросла з 14200 грн у 2022 році до 18400 грн у 2024 році. Це добре впливає на матеріальне стимулювання персоналу та мотивацію працівників. Подальше підвищення ефективності системи мотивації персоналу залишається важливим напрямом розвитку підприємства [9, с. 75].

Підвищення ефективності праці не супроводжується адекватним матеріальним стимулюванням, що зображено на рисунку 2.3.

Ефективність витрат на оплату праці визначається за формулою 2.7 [9, с. 83]:

$$E_{\text{ФОП}} = \frac{Q}{\text{ФОП}} \quad (2.7)$$

де ЕФОП — ефективність витрат на оплату праці;

Q — обсяг виконаних робіт;

ФОП — фонд оплати праці.

$$2024: E_{\text{ФОП}} = \frac{560}{25} = 22,4 \text{ млн. грн}$$

Тобто: У 2024 році на 1 млн грн фонду оплати праці припадало 22,4 млн грн обсягу виконаних робіт.

Для оцінки результативності використання коштів, спрямованих на оплату праці персоналу, проаналізуємо співвідношення між фондом оплати праці та продуктивністю праці працівників підприємства. Враховуючи специфіку діяльності ДУ «Місцеві дороги Херсонщини», ефективність витрат на оплату праці має особливе значення для забезпечення належного рівня організації роботи, підвищення продуктивності праці та забезпечення стабільності кадрового складу підприємства.

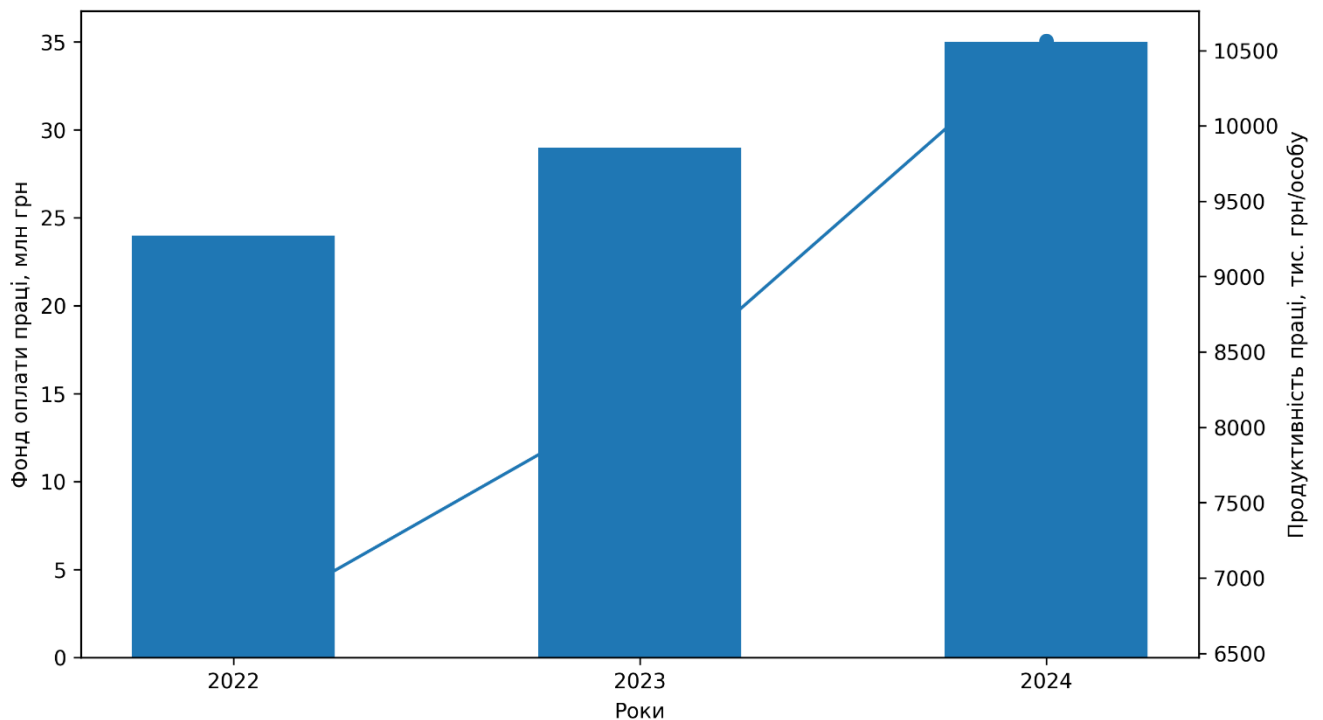


Рисунок 2.3 - Ефективність витрат на оплату праці
(Сформовано автором на основі даних ДУ «Місцеві дороги Херсонщини»)

Дані рисунка свідчать про покращення показників ефективності витрат на оплату праці ДУ «Місцеві дороги Херсонщини» протягом 2022–2024 років. Спостерігається поступове збільшення фонду оплати праці підприємства, що пов'язано зі зростанням рівня заробітної плати, підвищенням інтенсивності праці та збільшенням обсягів діяльності підприємства. Зростає продуктивність праці працівників підприємства. У 2024 році продуктивність праці суттєво перевищує показники 2022 року, що свідчить про підвищення ефективності використання трудових ресурсів та покращення результативності персоналу.

Гарним є те, що темпи зростання продуктивності праці перевищують темпи збільшення витрат на оплату праці. Отримані результати підтверджують тенденцію до підвищення ефективності використання коштів, спрямованих на матеріальне стимулювання працівників, та покращення загальної ефективності системи управління персоналом підприємства. Загалом результати аналізу свідчать про досить ефективне використання витрат на оплату праці та гарний вплив матеріального стимулювання на результати діяльності працівників.

Для оцінки ефективності системи мотивації персоналу ДУ «Місцеві дороги Херсонщини» було проведено анкетне опитування працівників підприємства (додаток А) . Опитування проводилося у формі анонімного анкетування серед працівників адміністративного та виробничого персоналу підприємства. В опитуванні взяли участь 24 працівники ДУ «Місцеві дороги Херсонщини», серед яких:

- адміністративний персонал;
- інженерно-технічні працівники;
- працівники виробничо-технічного напрямку.

Опитування проводилося у формі анонімного анкетування з використанням закритих та напівзакритих запитань. Основна мета - визначити рівень задоволеності працівників умовами праці, оплатою праці та системою мотивації.

Для оцінки відповідей використовувалася п'ятибальна шкала, де:

- 1 бал — дуже низький рівень задоволеності;
- 2 бали — низький рівень;

- 3 бали — середній рівень;
- 4 бали — достатній рівень;
- 5 балів — високий рівень задоволеності.

Результати проведеного опитування наведено в таблиці 2.16.

Для більш комплексного оцінювання ефективності системи мотивації персоналу ДУ «Місцеві дороги Херсонщини» доцільно узагальнити результати проведеного анкетного опитування працівників підприємства.

Таблиця 2.16 - Узагальнення результатів анкетного опитування працівників ДУ «Місцеві дороги Херсонщини»

Показник	Рівень задоволеності, %	Середній бал	Оцінка
Рівень оплати праці	45	3,4	Середній
Умови праці	65	4,1	Високий
Організація роботи	68	4,0	Достатній
Система мотивації	52	3,5	Середній
Психологічний клімат	75	4,3	Високий
Можливості професійного розвитку	40	3,2	Середній

Сформовано автором на основі результатів анкетування

Результати проведеного анкетного опитування свідчать, що працівники ДУ «Місцеві дороги Херсонщини» загалом позитивно оцінюють організацію праці та соціально-психологічний клімат у колективі. Найвищі оцінки отримали показники психологічного клімату, умов праці та організації роботи, що свідчить про достатньо стабільне внутрішнє середовище підприємства.

Водночас працівники недостатньо високо оцінюють рівень матеріального стимулювання та можливості професійного розвитку. Низький рівень задоволеності оплатою праці та обмежені перспективи кар'єрного зростання негативно впливають на мотивацію персоналу та рівень трудової активності працівників. Отримані результати підтверджують необхідність посилення результатоорієнтованого стимулювання, розвитку нематеріальної мотивації та впровадження сучасних HR-підходів до управління персоналом [13, р. 418].

На основі проведеного кількісного та якісного аналізу системи мотивації персоналу ДУ «Місцеві дороги Херсонщини» доцільно узагальнити основні проблеми функціонування мотиваційного механізму підприємства та оцінити ефективність окремих елементів системи стимулювання працівників у таблиці 2.17.

Такий підхід дозволяє комплексно визначити ключові недоліки системи управління персоналом і встановити їх вплив на діяльність. [5, с. 215].

Таблиця 2.17 - Комплексна оцінка проблем та ефективності системи мотивації персоналу ДУ «Місцеві дороги Херсонщини»

Елемент системи мотивації	Характеристика стану	Рівень ефективності	Основні проблеми	Наслідки
Система оплати праці	Стабільна, але недостатньо гнучка	Середній	Слабкий зв'язок між результатами праці та винагородою	Зниження трудової мотивації
Преміювання	Має епізодичний характер	Низький	Відсутність чітких KPI	Низька результативність стимулювання
Нематеріальна мотивація	Використовується частково	Низький	Недостатній рівень визнання працівників	Зниження залученості персоналу
Професійний розвиток	Обмежений	Середній	Недостатня кількість навчальних заходів	Відтік кадрів
Кар'єрне зростання	Формально присутнє	Низький	Відсутність прозорого механізму просування	Слабка професійна мотивація
Організація праці	Відповідає функціональним потребам	Середній	Перевантаження окремих працівників	Професійне виснаження
Психологічний клімат	Відносно стабільний	Середній	Високе робоче навантаження	Зниження задоволеності працею

Сформовано автором

Проведене комплексне оцінювання свідчить про те, що система мотивації персоналу ДУ «Місцеві дороги Херсонщини» має переважно підтримуючий характер та недостатньо орієнтована на досягнення високих результатів праці. Основними проблемами залишаються відсутність чіткої KPI-орієнтованої системи стимулювання, недостатній розвиток нематеріальної мотивації та слабкий взаємозв'язок між результатами праці й системою преміювання.

Виявлені недоліки негативно впливають на рівень трудової активності персоналу, професійну зацікавленість працівників та ефективність управління трудовими ресурсами. Отримані результати підтверджують необхідність розвитку

сучасних підходів HR-менеджменту та впровадження комплексних інструментів стимулювання трудової діяльності.

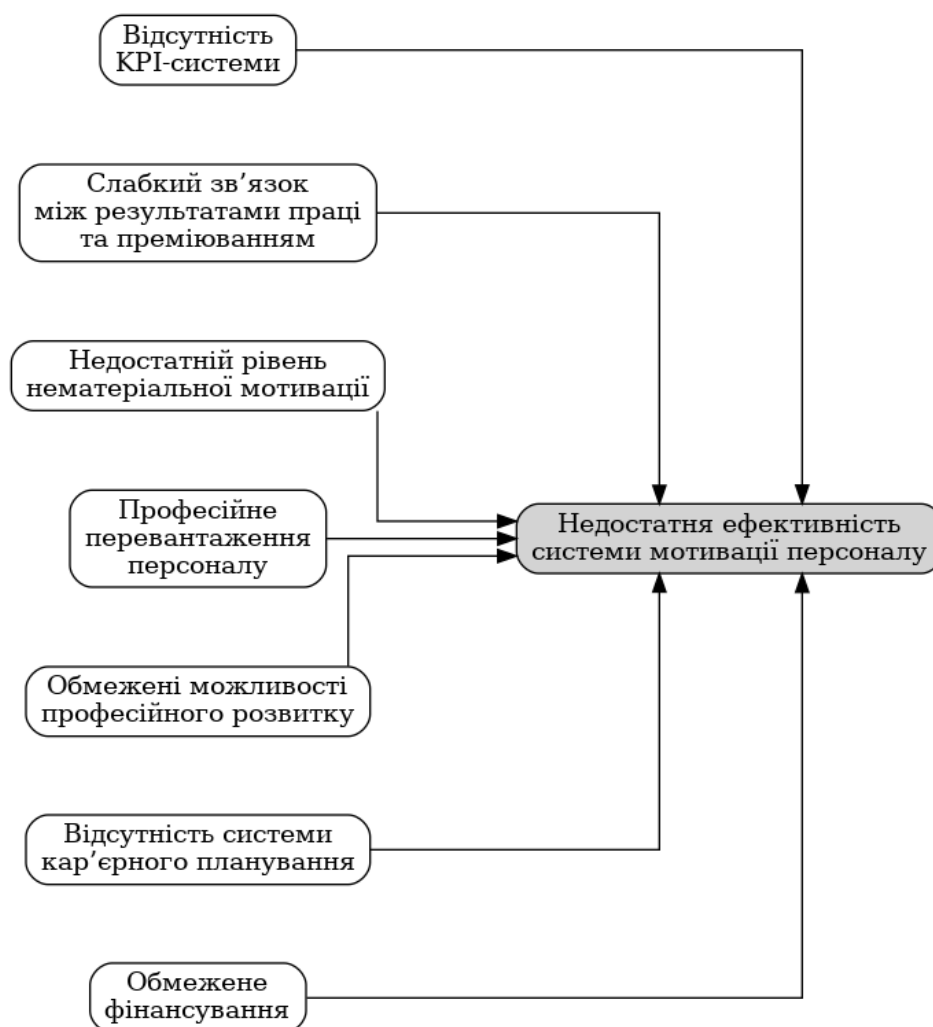


Рисунок 2.4 - Основні проблеми системи мотивації персоналу підприємства
(Сформовано автором на основі [17, с. 68])

Було встановлено, що основними проблемами системи мотивації персоналу ДУ «Місцеві дороги Херсонщини» є відсутність чіткої KPI-орієнтованої системи оцінювання результатів праці, недостатній рівень нематеріальної мотивації, обмежені можливості професійного розвитку працівників та слабкий взаємозв'язок між результатами трудової діяльності й системою преміювання. Сукупність зазначених факторів знижує рівень трудової активності персоналу, негативно впливає на мотивацію працівників та ускладнює забезпечення високої ефективності діяльності підприємства. Виявлені проблеми формують підґрунтя для розробки комплексу заходів щодо удосконалення системи мотивації персоналу.

Ефективність діяльності підприємства значною мірою залежить від рівня адаптації мотиваційної політики до актуальних тенденцій HR-менеджменту. Сучасні підходи до мотивації персоналу передбачають використання результатноорієнтованих методів стимулювання, розвиток професійного потенціалу працівників, забезпечення прозорості оцінювання результатів праці та формування сприятливого організаційного середовища. З метою визначення відповідності діючої системи мотивації персоналу ДУ «Місцеві дороги Херсонщини» сучасним вимогам управління персоналом доцільно провести порівняльний аналіз існуючих підходів та фактичного стану організації мотиваційної діяльності на підприємстві у таблиці 2.18.

Таблиця 2.18 - Порівняння фактичного стану системи мотивації з сучасними вимогами управління персоналом

Сучасні вимоги HR-менеджменту	Стан на підприємстві	Виявлені відхилення
KPI-орієнтоване стимулювання	Практично відсутнє	Низька результативність преміювання
Система розвитку персоналу	Частково реалізується	Недостатній рівень навчання
Нематеріальна мотивація	Використовується обмежено	Низька залученість працівників
Прозоре оцінювання результатів	Відсутнє	Формальний підхід до оцінювання
Career management	Практично відсутній	Слабка професійна мотивація

Сформовано автором

Проведений аналіз свідчить про те, що діюча система мотивації персоналу ДУ «Місцеві дороги Херсонщини» лише частково відповідає сучасним підходам до управління персоналом. Найбільші відхилення спостерігаються у сфері результатноорієнтованого стимулювання, професійного розвитку працівників та застосування нематеріальних методів мотивації. Відсутність чітких критеріїв оцінювання результатів праці та недостатній рівень індивідуалізації мотиваційних механізмів негативно впливають на ефективність управління персоналом і рівень залученості працівників. Виявлені недоліки обумовлюють необхідність впровадження сучасних HR-підходів та комплексних інструментів стимулювання трудової діяльності [17, с. 68].

Для визначення ключових проблем функціонування системи мотивації персоналу та обґрунтування перспектив її удосконалення проведемо SWOT-аналіз у таблиці 2.19, для комплексної оцінки внутрішніх та зовнішніх факторів впливу на ефективність управління персоналом підприємства [39, с. 327].

Таблиця 2.19 - SWOT-аналіз системи мотивації персоналу ДУ «Місцеві дороги Херсонщини»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Наявність сформованої організаційної структури управління персоналом	Відсутність сучасної KPI-орієнтованої системи оцінювання результатів праці
Стабільність функціонування установи у сфері дорожнього господарства	Недостатній взаємозв'язок між результатами праці та системою преміювання
Наявність кваліфікованих працівників із практичним досвідом роботи	Обмежене використання нематеріальної мотивації персоналу
Соціальна значущість діяльності підприємства	Недостатній рівень професійного розвитку та навчання працівників
Чіткий розподіл функціональних обов'язків між працівниками	Низький рівень залучення працівників до прийняття управлінських рішень
Досвід роботи в умовах підвищеного виробничого навантаження	Відсутність комплексної системи управління результативністю персоналу
Наявність базових механізмів матеріального стимулювання працівників	Недостатній рівень внутрішніх HR-комунікацій
Практичний досвід реалізації інфраструктурних проєктів	Обмежені фінансові можливості щодо підвищення рівня оплати праці
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Впровадження сучасної системи оцінювання персоналу	Дефіцит кваліфікованих кадрів на ринку праці
Розвиток системи професійного навчання працівників	Високий рівень професійного вигорання персоналу
Використання сучасних HR-технологій та цифрових інструментів управління персоналом	Посилення конкуренції за кваліфікованих працівників
Формування прозорої системи преміювання	Обмеженість бюджетного фінансування
Розвиток нематеріальної мотивації персоналу	Зростання професійного навантаження на працівників
Підвищення рівня внутрішніх комунікацій та командної взаємодії	Соціально-економічна нестабільність в країні
Удосконалення кадрової політики підприємства	Погіршення психологічного клімату в колективі
Підвищення рівня залученості персоналу до досягнення цілей підприємства	Ризик зниження продуктивності праці та якості виконання робіт

Сформовано автором на основі результатів дослідження та [39, с. 327]

Проведений SWOT-аналіз встановив, що система мотивації персоналу ДУ «Місцеві дороги Херсонщини» має достатній потенціал для подальшого розвитку,

проте потребує впровадження сучасних підходів до управління результативністю праці та удосконалення механізмів стимулювання працівників.

Таблиця 2.20 - Основні проблеми системи мотивації персоналу ДУ «Місцеві дороги Херсонщини»

Проблема	Причина виникнення	Наслідки для підприємства
Недостатня нематеріальна мотивація	Обмежене використання сучасних HR-інструментів	Зниження залученості персоналу
Високе навантаження на працівників	Скорочення чисельності персоналу	Професійне виснаження
Недостатня система оцінювання результатів праці	Відсутність KPI	Складність об'єктивного преміювання
Обмежені можливості кар'єрного розвитку	Недостатній рівень професійного навчання	Зниження мотивації працівників
Недостатній рівень залучення персоналу до управління	Централізований стиль управління	Зниження ініціативності

Розроблено автором

Важливо впроваджувати сучасні інструменти управління, такі як система ключових показників ефективності (KPI), гнучкі системи преміювання, програми навчання та розвитку, а також механізми визнання досягнень працівників [10, с. 30].

Висновки до розділу 2

У другому розділі провели комплексний аналіз системи управління персоналом та особливостей функціонування мотиваційного механізму в ДУ «Місцеві дороги Херсонщини». Дослідження дозволило оцінити сучасний стан кадрового забезпечення підприємства, виявити сильні та слабкі сторони існуючої системи мотивації, визначити основні проблеми, які потребують вирішення.

У результаті аналізу встановили, що ДУ «Місцеві дороги Херсонщини» виконує важливі функції у сфері управління, утримання та розвитку дорожньої інфраструктури регіону. Специфіка діяльності підприємства пов'язана з високим рівнем відповідальності працівників, необхідністю оперативного реагування на виробничі виклики та забезпечення ефективного використання бюджетних ресурсів. В умовах воєнного стану та нестабільного зовнішнього середовища значення людського фактора у забезпеченні результативності діяльності установи суттєво зростає. Аналіз кадрових показників засвідчив, що підприємство має

сформований професійний колектив, однак ефективність використання трудового потенціалу обмежується низкою організаційних та мотиваційних проблем. Встановлено, що чинна система стимулювання переважно орієнтована на традиційні форми матеріального заохочення та не забезпечує достатнього взаємозв'язку між результатами праці працівників і рівнем їх винагороди.

Проведене дослідження показало недостатній рівень розвитку нематеріальних методів мотивації, обмежені можливості професійного розвитку персоналу, відсутність системного підходу до оцінювання результативності праці та недостатнє використання сучасних HR-інструментів. Це негативно впливає на рівень задоволеності працівників, їх професійну активність, залученість до діяльності підприємства та зацікавленість у досягненні стратегічних цілей установи.

Важливим результатом дослідження стало проведення SWOT-аналізу системи мотивації персоналу підприємства. Його результати дозволили виявити наявність значного потенціалу для підвищення ефективності кадрової політики шляхом впровадження сучасних механізмів оцінювання результатів праці, удосконалення системи преміювання, розвитку професійного навчання та розширення використання нематеріальних стимулів.

На підставі проведеного аналізу встановлено, що існуюча система мотивації не повною мірою відповідає сучасним вимогам управління персоналом та потребує комплексного вдосконалення. Основними напрямками розвитку визначено впровадження KPI-орієнтованого підходу до оцінювання діяльності працівників, удосконалення механізмів матеріального стимулювання, розвиток системи професійного навчання та посилення ролі нематеріальної мотивації.

Отже, результати аналітичного дослідження підтвердили необхідність модернізації системи мотивації персоналу ДУ «Місцеві дороги Херсонщини» та створили практичне підґрунтя для розроблення проєкту її удосконалення у наступному розділі роботи.

З УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ДУ «МІСЦЕВІ ДОРОГИ ХЕРСОНЩИНИ»

3.1 Розробка проєкту удосконалення системи мотивації персоналу

Результативність функціонування системи мотивації персоналу значною мірою залежить від здатності підприємства своєчасно виявляти ключові проблеми у сфері управління персоналом та визначати ступінь їх впливу на ефективність діяльності організації, вказані у таблиці 3.1. В умовах обмеженого фінансування, високого професійного навантаження та необхідності забезпечення стабільної роботи підприємства особливого значення набуває визначення пріоритетності проблем мотиваційної системи. Це дозволяє зосередити управлінські рішення на найбільш критичних напрямках удосконалення мотиваційної політики та забезпечити підвищення ефективності трудової діяльності персоналу [1, р. 421].

Для узагальнення результатів проведеного аналізу системи мотивації персоналу доцільно об'єднати визначені проблеми, рівень їх критичності та відповідні напрями вдосконалення в одну комплексну таблицю. Такий підхід дозволяє встановити логічний взаємозв'язок між виявленими недоліками системи мотивації, їх впливом на ефективність діяльності підприємства та запропонованими управлінськими заходами щодо їх усунення. Крім того, інтеграція зазначених даних дозволяє уникнути дублювання інформації та зробити структуру розділу більш компактною й логічною.

Система мотивації персоналу на підприємстві є недостатньо ефективною та не відповідає сучасним вимогам управління. Основними її недоліками є відсутність гнучких стимулюючих механізмів, слабкий зв'язок між результатами праці та винагородою, а також обмежені можливості професійного розвитку [10, с. 30]. Для комплексної характеристики проблем системи мотивації персоналу, а також напрямів їх усунення було розроблена таблиця 3.1.

Таблиця 3.1 – Комплексна характеристика проблем системи мотивації персоналу та напрямів їх усунення

Виявлена проблема	Вплив на ефективність діяльності	Рівень критичності	Основні наслідки	Запропонований захід	Очікуваний результат
Відсутність KPI-системи	Високий	Критичний	Зниження результативності праці	Впровадження KPI-системи	Підвищення продуктивності праці
Недостатній рівень преміювання	Високий	Високий	Зниження зацікавленості працівників	Оновлення механізму преміювання	Посилення матеріальної мотивації
Слабка нематеріальна мотивація	Середній	Високий	Зниження лояльності персоналу	Впровадження програм визнання персоналу	Підвищення залученості працівників
Відсутність кар'єрного планування	Середній	Середній	Зниження професійної мотивації	Формування системи кар'єрного розвитку	Підвищення зацікавленості у професійному зростанні
Обмежений професійний розвиток	Середній	Середній	Уповільнення розвитку персоналу	Організація навчання та підвищення кваліфікації	Підвищення професійного рівня працівників
Перевантаження працівників	Високий	Високий	Професійне вигорання	Оптимізація розподілу навантаження	Зниження професійного вигорання
Недостатня залученість персоналу до стратегічних цілей	Середній	Середній	Зниження ініціативності працівників	Розвиток внутрішніх комунікацій та участі персоналу в управлінні	Підвищення відповідальності та командної взаємодії

Сформовано автором на основі результатів проведеного дослідження

Проведена систематизація проблем системи мотивації персоналу дозволила визначити найбільш критичні напрями удосконалення управління персоналом ДУ «Місцеві дороги Херсонщини». Найбільш суттєвий негативний вплив на ефективність діяльності підприємства мають відсутність KPI-орієнтованої системи оцінювання результатів праці, недостатній рівень матеріального стимулювання та професійне перевантаження працівників. Реалізація зазначених заходів сприятиме підвищенню продуктивності праці, зміцненню кадрової стабільності та покращенню загальної ефективності діяльності підприємства [5, с. 215].

З урахуванням виявлених проблем і потенційних резервів підвищення ефективності, систематизуємо основні напрями вдосконалення системи мотивації персоналу, їх зміст та очікувані результати впровадження у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 - Порівняльна характеристика сучасних інструментів мотивації персоналу

Інструмент мотивації	Основна мета	Переваги	Можливі недоліки
KPI	Контроль результативності праці	Прозорість оцінювання, підвищення продуктивності	Складність розробки показників
Бонусна система	Стимулювання досягнення результатів	Посилення матеріальної зацікавленості	Залежність від фінансових можливостей
Навчання персоналу	Професійний розвиток працівників	Підвищення кваліфікації	Потреба у додаткових витратах
Нематеріальна мотивація	Підвищення лояльності персоналу	Формування позитивного клімату	Повільний мотиваційний ефект
Кар'єрний розвиток	Утримання кваліфікованих кадрів	Підвищення ініціативності	Обмежені можливості посадового росту

Сформовано автором на основі [24, с. 274]

Представлені інструменти мають різний механізм впливу на працівників, однак найбільш ефективним є їх комплексне використання, оскільки можливості значного підвищення рівня оплати праці часто залишаються обмеженими.

Рисунок 3.1 – Структура системи мотивації персоналу підприємства



Рисунок 3.1 - Структура системи мотивації персоналу підприємства

(Сформовано автором на основі [24, с. 68])

Використання лише матеріальних стимулів не забезпечує довгострокового збереження високого рівня трудової активності працівників, тому підприємству доцільно розвивати також соціально-психологічні та організаційні методи мотивації.

Основні проблеми функціонування системи мотивації: недостатній рівень використання KPI-показників, обмежене застосування нематеріальної мотивації, відсутність комплексної системи оцінювання ефективності праці персоналу, що можна покращити за рахунок розвитку сучасних HR-технологій, професійного навчання працівників та формування прозорої системи преміювання.

Дані рисунка 3.2 демонструють необхідність переходу від традиційної системи мотивації персоналу до сучасної моделі управління персоналом, яка передбачає використання KPI, цифровізацію HR-процесів, розвиток системи навчання персоналу та вдосконалення нематеріальної мотивації.

Елемент системи	Поточний стан	Необхідний стан
 KPI та оцінювання результативності	Відсутні чіткі KPI, оцінювання не системне	→ Впровадження системи KPI та регулярного оцінювання
 Цифровізація HR-процесів	Низький рівень автоматизації, паперовий документообіг	→ Автоматизація HR-процесів, впровадження HR-систем
 Система преміювання	Непрозора, нерегулярна, з низьким рівнем виплат	→ Прозора, результативна система преміювання
 Навчання та розвиток персоналу	Епізодичне навчання, відсутність планування	→ Системне навчання, підвищення кваліфікації
 Нематеріальна мотивація	Обмежені заходи, відсутність програм	→ Розвиток нематеріальних стимулів (визнання, кар'єра)

Рисунок 3.2 - Порівняння існуючої та бажаної систем мотивації персоналу
(Сформовано автором на основі [33, с. 244])

Процес впровадження проекту удосконалення системи мотивації персоналу доцільно здійснювати поетапно, що дозволить мінімізувати організаційні ризики та забезпечити поступову адаптацію працівників до нових умов.

Основні етапи реалізації проєкту:

1. Аналіз існуючої системи мотивації.
2. Розробка KPI та критеріїв оцінювання.
3. Формування системи матеріального та нематеріального стимулювання.
4. Інформування персоналу щодо нових підходів.
5. Пілотне впровадження системи.
6. Оцінка результатів та коригування механізмів мотивації [33, с. 244].

Розроблення проєкту вдосконалення діяльності підприємства базується на результатах аналізу, проведеного у другому розділі. Як було встановлено, система мотивації персоналу ДУ «Місцеві дороги Херсонщини» має низку суттєвих недоліків, зокрема відсутність зв'язку між результатами праці та винагородою, недостатній рівень матеріального стимулювання та обмежені можливості професійного розвитку. Такі недоліки негативно впливають на продуктивність праці, ефективність використання ресурсів та фінансові результати діяльності підприємства. Зокрема, незважаючи на зростання обсягів робіт, рентабельність підприємства залишається на відносно невисокому рівні, що свідчить про наявність внутрішніх резервів підвищення ефективності.

У зв'язку з цим виникає необхідність розроблення комплексного проєкту, спрямованого на вдосконалення системи мотивації персоналу.

KPI (Key Performance Indicators) — це система кількісних показників, що відображають рівень досягнення поставлених цілей [10, с. 35].

Вибір окремих показників оцінювання результативності працівників обумовлений наступними перевагами:

- можливість кількісної оцінки результатів;
- підвищення прозорості управління;
- забезпечення зв'язку між результатом і винагородою;
- стимулювання продуктивності праці.

Для підприємств державного сектору використання окремих показників оцінювання результативності працівників є важливим інструментом підвищення ефективності використання ресурсів у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 - Система використання показників оцінювання результативності

Категорія	Показник	Формула	Норма	Вага	Мін	Макс
Робітники	Продуктивність	Q/Ч	180	40%	150	200
Робітники	Якість	1 – брак	0.95	30%	0.9	1
Робітники	Дисципліна	План/Факт	0.9	30%	0.8	1
ІТР	Виконання плану	Ф/П	1	50%	0.8	1.2
ІТР	Економія ресурсів	Витр/План	1	30%	0.9	1
ІТР	Ініціативність	Кількість	2	20%	0	5

Розраховано автором на основі [10, с. 38]

Вага кожного показника (W_i) визначає його значущість у загальній системі оцінки. Наприклад, для робітників найбільшу вагу має продуктивність (40%), оскільки вона безпосередньо впливає на обсяг виконаних робіт, тоді як дисципліна та якість забезпечують стабільність процесу. Формула розрахунку інтегрального КРІ 3.1 [14, с. 40]:

$$KPI_{\text{інт}} = \sum (K_i * W_i) \quad (3.1)$$

де K_i — фактичне значення показника;

W_i — ваговий коефіцієнт показника.

Інтегральний показник КРІ дозволяє отримати узагальнену оцінку результативності працівника з урахуванням різних аспектів його діяльності. Використання вагових коефіцієнтів забезпечує можливість врахування пріоритетності окремих показників залежно від специфіки роботи [14, с. 35].

Інтегральний КРІ дозволяє ранжувати працівників за рівнем ефективності, є основою для нарахування премій, забезпечує прозору систему оцінювання, стимулює працівників покращувати конкретні показники діяльності. Якщо працівник має високу продуктивність, але низьку якість роботи, інтегральний показник дозволяє збалансовано врахувати обидва аспекти. Це запобігає однобічній оцінці та формує комплексний підхід до управління результатами праці. Використання окремих показників оцінювання результативності працівників потребує не лише розробки показників, але й створення відповідної організаційної підтримки, регулярного моніторингу показників, автоматизації обліку даних, інформування працівників про результати, адаптації системи до змін умов діяльності.

Впровадження системи мотивації персоналу супроводжується певними витратами. Вони мають інвестиційний характер, оскільки спрямовані не на поточне споживання, а на отримання майбутніх економічних і організаційних ефектів, таких як підвищення продуктивності праці, зниження плинності кадрів та покращення якості виконання робіт.

Формування кошторису здійснюється за принципом повного охоплення всіх етапів реалізації проєкту — від розробки концепції до її практичного впровадження та супроводу:

1. Розробка системи — включає аналіз існуючої системи мотивації, формування KPI, розробку положень та регламентів;
2. Програмне забезпечення (ПЗ) — необхідне для автоматизації розрахунку KPI, обліку результатів та формування звітності;
3. Навчання персоналу — проведення тренінгів для працівників та керівників щодо нової системи;
4. Консалтинг — залучення зовнішніх експертів для підвищення якості впровадження;
5. Адміністрування — організаційний супровід, налаштування процесів, контроль впровадження;
6. Інші витрати — непередбачені витрати, комунікації, внутрішні ресурси [1, с. 120].

Показники витрат на реалізацію проєкту удосконалення системи мотивації персоналу визначалися на основі узагальнення середньоринкової вартості відповідних управлінських, консультаційних та навчальних послуг, а також з урахуванням масштабу діяльності ДУ «Місцеві дороги Херсонщини» та чисельності персоналу підприємства.

Витрати на розробку системи мотивації та KPI у сумі 20 тис. грн сформовані з урахуванням необхідності проведення аналізу існуючої системи стимулювання, розробки критеріїв оцінювання результатів праці та підготовки внутрішньої документації підприємства. Вартість програмного забезпечення у розмірі 30 тис.

грн визначена на основі середньої вартості HRM-систем та програм автоматизації кадрового оцінювання для невеликих організацій.

Витрати на навчання персоналу розраховані виходячи із чисельності працівників, які братимуть участь у впровадженні проєкту (50 осіб), та середньої вартості короткострокових навчальних програм і тренінгів у сфері управління персоналом — 1200 грн на одного працівника. Консалтингові послуги та адміністративний супровід проєкту визначалися з урахуванням необхідності координації процесу впровадження, методичної підтримки та організаційного контролю реалізації заходів.

Тривалість етапів реалізації проєкту сформована експертним методом з урахуванням складності робіт, послідовності виконання управлінських процедур та необхідності забезпечення безперервної діяльності підприємства під час впровадження запропонованих заходів.

Для оцінки економічної доцільності впровадження запропонованих заходів щодо удосконалення системи мотивації персоналу доцільно проаналізувати структуру витрат на реалізацію проєкту у таблиці 3.4. Такий аналіз дозволяє визначити основні напрями фінансування, оцінити ресурсне забезпечення проєкту та встановити пріоритетність окремих заходів у процесі впровадження системи мотивації персоналу.

Таблиця 3.4 Комплексна оцінка витрат на реалізацію проєкту удосконалення системи мотивації персоналу

Стаття витрат	Обсяг	Вартість одиниці, грн	Загальна сума, грн	Частка у структурі витрат, %
Розробка системи мотивації	1	20000	20000	12,5
Програмне забезпечення	1	30000	30000	18,75
Навчання персоналу	50 осіб	1200	60000	37,5
Консалтинговий супровід	1	25000	25000	15,6
Адміністрування проєкту	1	15000	15000	9,4
Інші витрати	—	—	10000	6,25
Разом	—	—	160000	100,0

Розроблено автором на основі [1, с. 112]

Наведені дані свідчать, що найбільшу частку витрат у структурі проєкту становлять витрати на навчання персоналу — 37,5% загального бюджету проєкту. Це обумовлено необхідністю підвищення професійної компетентності працівників та забезпечення ефективного функціонування оновленої системи мотивації персоналу. Значну частку витрат також становлять витрати на програмне забезпечення та консалтинговий супровід, що пов'язано з необхідністю автоматизації процесів оцінювання результатів праці та організаційної підтримки впровадження проєкту.

Загальна вартість реалізації запропонованих заходів становить 160 тис. грн, що є економічно обґрунтованим обсягом інвестицій з урахуванням очікуваного підвищення продуктивності праці, зниження плинності кадрів та покращення ефективності системи управління персоналом підприємства [9, с. 80]

Фінансування запропонованого проєкту удосконалення системи мотивації персоналу планується здійснювати за рахунок внутрішніх ресурсів підприємства, зокрема коштів адміністративного бюджету та частини економії, отриманої внаслідок підвищення ефективності організації праці. З огляду на те, що ДУ «Місцеві дороги Херсонщини» фінансується переважно за рахунок державного та місцевого бюджетів, реалізація проєкту не потребує залучення зовнішніх кредитних ресурсів чи додаткового фінансування.

Джерелом покриття витрат можуть виступати:

- економія від зниження непродуктивних витрат;
- скорочення втрат робочого часу;
- підвищення продуктивності праці персоналу;
- оптимізація організації внутрішніх процесів управління [35, с. 228]..

Необхідним етапом розроблення будь-якого управлінського проєкту є визначення послідовності його реалізації у часі. Планування термінів виконання дозволяє забезпечити узгодженість дій, раціональний розподіл ресурсів та контроль за досягненням поставлених цілей.

Розроблення календарного плану реалізації проєкту дає можливість визначити тривалість кожного етапу, встановити логічну послідовність виконання

робіт, мінімізувати ризики затримок, забезпечити ефективний контроль виконання проєкту. Визначимо загальну тривалість проєкту за формулою 3.2 [12]:

$$T = \sum t_i \quad (3.2)$$

де T — загальна тривалість проєкту;

t_i — тривалість окремого етапу.

$$T = 3 + 4 + 3 + 2 + 5 + 3 + 2 = 22 \text{ дні}$$

Отримані результати свідчать, що впровадження проєкту може бути реалізоване протягом відносно короткого періоду — 22 робочих днів, що є прийнятним для підприємства та не потребує значних організаційних змін.

Прогноз ефективності впровадження запропонованих заходів здійснювався на основі порівняльного аналізу фактичних показників діяльності ДУ «Місцеві дороги Херсонщини» у 2022–2024 роках та оцінки потенційного впливу запропонованих HR-інструментів на продуктивність праці. Базою для прогнозу стали фактичні показники діяльності підприємства у 2024 році, зокрема:

- продуктивність праці — 11,67 млн грн/особу;
- рівень плинності кадрів — 7,5%;
- рівень задоволеності персоналу — 58%;
- рентабельність діяльності — 9,8%.

Прогнозні зміни визначалися методом експертного моделювання з урахуванням очікуваного впливу окремих заходів системи мотивації на кадрово-економічні показники підприємства.

Прогноз підвищення продуктивності праці сформовано на основі оцінки впливу KPI-орієнтованої системи стимулювання та покращення організації праці. У процесі аналізу було встановлено, що у 2022–2024 роках продуктивність праці зросла з 5,71 до 11,67 млн грн/особу, тобто більш ніж у 2 рази, навіть за відсутності сучасної системи мотивації. Це свідчить про наявність значного внутрішнього резерву підвищення ефективності використання трудових ресурсів.

Оскільки запропоновані заходи не передбачають суттєвого збільшення чисельності персоналу або кардинальної зміни структури діяльності підприємства, у прогнозі використано помірний сценарій підвищення продуктивності праці на 8–

12%. Такий рівень приросту вважається реалістичним для підприємств державного сектору при впровадженні системи KPI, преміювання за результатами роботи та покращенні нематеріальної мотивації.

Розрахунок прогнозного приросту продуктивності праці здійснювався за формулою:

$$\text{Приріст продуктивності} = 11,67 \times 10\% = 1,17 \text{ млн грн/особу}$$

Отже, прогнозована продуктивність праці після впровадження заходів становитиме:

$$11,67 + 1,17 = 12,84 \text{ млн грн/особу}$$

Прогноз зниження плинності кадрів базується на результатах анкетного опитування працівників, відповідно до яких основними причинами незадоволеності є недостатній рівень стимулювання, обмежені можливості професійного розвитку та відсутність прозорого оцінювання результатів праці. Враховуючи, що запропоновані заходи спрямовані саме на усунення зазначених проблем, прогнозується зниження рівня плинності кадрів з 7,5% до 5–6%.

При визначенні прогнозного рівня задоволеності персоналу враховувалися результати анкетування працівників, де середній рівень задоволеності системою мотивації становив 52%, а психологічним кліматом — 75%. Впровадження системи професійного розвитку, прозорого преміювання та нематеріального стимулювання повинно забезпечити підвищення інтегрального показника задоволеності персоналу орієнтовно на 10–12%.

Прогноз зміни рентабельності діяльності підприємства визначався на основі співвідношення очікуваного приросту продуктивності праці та додаткових витрат на реалізацію мотиваційної програми. Оскільки загальний бюджет впровадження проєкту становить 160 тис. грн, а прогнозоване підвищення ефективності праці дозволить збільшити результативність діяльності підприємства, очікується незначне зростання рентабельності діяльності на 0,5–1,0%.

Прогнозні показники сформовані на основі фактичної динаміки діяльності підприємства, результатів анкетного опитування персоналу та оцінки реального впливу запропонованих заходів на ефективність використання трудових ресурсів.

Це дозволяє вважати отримані прогностні значення економічно обґрунтованими та реалістичними для умов функціонування ДУ «Місцеві дороги Херсонщини».

Комплексне планування процесу впровадження дозволяє забезпечити належний рівень організації робіт, координацію діяльності учасників проєкту та контроль результативності реалізації запропонованих заходів. 3.5.

Таблиця 3.5 Комплексна характеристика етапів реалізації проєкту удосконалення системи мотивації персоналу

№	Етап	Зміст робіт	Тривалість, днів	Частка у структурі проєкту, %	Очікуваний результат	Відповідальні
1	Підготовчий	Аналіз існуючої системи мотивації	3	13,6	Виявлення проблем системи мотивації	HR-відділ, керівництво
2	Розробка KPI	Формування системи показників ефективності	4	18,2	Створення системи оцінювання результатів праці	HR-відділ
3	Розробка мотиваційної моделі	Формування бонусної системи	3	13,6	Впровадження стимулюючої системи оплати праці	HR-відділ, бухгалтерія
4	Розробка документації	Підготовка положень та регламентів	2	9,1	Нормативне забезпечення проєкту	Юридичний відділ
5	Впровадження	Навчання персоналу та запуск системи	5	22,7	Практичне впровадження мотиваційної системи	HR-відділ
6	Тестування	Перевірка роботи системи	3	13,6	Виявлення та усунення недоліків	HR-відділ
7	Оцінка результатів	Аналіз ефективності впровадження	2	9,1	Оцінка результативності проєкту	Керівництво
	Разом	—	22	100,0	—	—

Розроблено автором

Наведені дані свідчать, що найбільшу тривалість у структурі проєкту займає етап практичного впровадження системи мотивації персоналу — 22,7% загальної тривалості реалізації проєкту. Це пов'язано з необхідністю проведення навчання

працівників, адаптації персоналу до нових умов організації праці та забезпечення належного функціонування оновленої системи стимулювання.

Важливе значення також мають етапи розробки КРІ та тестування системи, оскільки саме вони забезпечують формування прозорих критеріїв оцінювання результатів праці та можливість своєчасного виявлення недоліків у процесі впровадження проєкту. Загальна тривалість реалізації заходів становить 22 дні, що дозволяє забезпечити поетапне та організоване впровадження запропонованих змін без суттєвого порушення поточної діяльності підприємства [19].

Частка кожного етапу визначається за формулою 3.3 [5, с.18]:

$$D = (t_i / T) \times 100\% \quad (3.3)$$

де D — частка етапу, %;

t_i — тривалість етапу;

T — загальна тривалість.

Отримані результати свідчать, що найбільша частка часу припадає на етап впровадження (22,7%), бо саме цей етап потребує найбільших організаційних зусиль. Значна увага приділяється розробці КРІ (18,2%), що підкреслює важливість правильної побудови системи оцінювання. Для більш наочного відображення послідовності та тривалості виконання робіт доцільно використати діаграму Ганта у таблиці 3.6 для візуалізації етапів проєкту у часовому розрізі та оцінки їх взаємозв'язк.

Таблиця 3.6 - Діаграма Ганта реалізації проєкту

Етап	1–3	4–7	8–10	11–12	13–17	18–20	21–22
Аналіз							
КРІ							
Мотивація							
Документація							
Впровадження							
Тестування							
Оцінка							

Розроблено автором

Діаграма демонструє, що етапи виконуються послідовно, без накладання, що спрощує управління проєктом. У реальних умовах можливе часткове паралельне виконання етапів, що дозволить скоротити загальну тривалість.

Запропонований проєкт передбачає впровадження комплексної системи стимулювання, яка поєднує матеріальні та нематеріальні інструменти мотивації, що дозволяє забезпечити не лише короткострокове підвищення результативності праці через фінансове стимулювання, а й формування довгострокової лояльності персоналу, професійної залученості та зниження ризику професійного вигорання. Представлена система стимулювання базується на поєднанні матеріальних і нематеріальних інструментів мотивації, що відповідає сучасним підходам до управління персоналом і представлена у таблиці 3.7.

Таблиця 3.7 - Матеріальні та нематеріальні стимули після впровадження проєкту

Вид стимулу	Конкретний інструмент	Хто отримує	Очікуваний ефект
Матеріальний	KPI-премія	Усі категорії персоналу	Підвищення продуктивності
Матеріальний	Щоквартальна премія за результат	Працівники з KPI >90%	Посилення результатоорієнтованості
Матеріальний	Надбавка за професійний розвиток	Працівники, що пройшли навчання	Підвищення кваліфікації
Матеріальний	Разове преміювання за ініціативність	Працівники, що подали пропозиції	Активізація ініціативності
Нематеріальний	Система визнання («кращий працівник місяця»)	Усі працівники	Підвищення залученості
Нематеріальний	Публічні подяки керівництва	Усі категорії	Формування лояльності
Нематеріальний	Навчання і сертифікація	Працівники підприємства	Розвиток компетенцій
Нематеріальний	Кар'єрне планування	Кадровий резерв	Утримання кадрів
Нематеріальний	Гнучкі елементи організації роботи	Адмінперсонал	Зниження вигорання

Розроблено автором

Використання матеріальних стимулів забезпечує фінансову зацікавленість працівників у досягненні високих результатів роботи, тоді як нематеріальні методи сприяють формуванню лояльності персоналу, підвищенню рівня професійної залученості та покращенню соціально-психологічного клімату в колективі.

Комплексний характер запропонованої системи мотивації дозволяє забезпечити більш стабільний мотиваційний ефект, знизити ризик професійного

вигорання працівників та створити умови для довгострокового підвищення ефективності діяльності підприємства.

Будь-який управлінський проєкт супроводжується певними ризиками, які можуть впливати на строки, витрати та результати його реалізації. Тому важливим етапом є їх ідентифікація та оцінка у таблиці 3.8.

Таблиця 3.8 - Оцінка ризиків проєкту

Ризик	Ймовірність	Вплив	Рівень ризику	Заходи мінімізації
Опір персоналу	Висока	Високий	Критичний	Навчання, комунікація
Недостатнє фінансування	Середня	Високий	Значний	Планування бюджету
Низька якість KPI	Середня	Середній	Середній	Тестування системи
Помилки впровадження	Низька	Середній	Низький	Контроль процесу

Розроблено автором

Рівень ризику може бути визначений за формулою 3.4 [14, с. 42]:

$$R = P \times I \quad (3.4)$$

де R — рівень ризику;

P — ймовірність;

I — вплив.

Найбільш критичним ризиком є опір персоналу, що пояснюється змінами у системі оцінювання та оплати праці. Це підтверджує необхідність активної комунікації та залучення працівників до процесу змін [20].

Аналіз ризиків показує, що проєкт є керованим, а основні ризики можуть бути мінімізовані за рахунок організаційних заходів. Проєкт має не лише управлінське, але й економічне значення, бо дозволяє підвищити використання трудових ресурсів та покращити фінансові результати підприємства.

3.2 Оцінка ефективності запропонованого проєкту

Оцінка ефективності запропонованого проєкту удосконалення системи мотивації персоналу має прогнозний характер, оскільки на момент проведення дослідження запропоновані заходи ще не були впроваджені у практичну діяльність

ДУ «Місцеві дороги Херсонщини». У зв'язку з цим визначення можливого впливу проєкту здійснюється на основі аналітичного підходу, експертного прогнозування та оцінки очікуваної зміни основних показників мотивації персоналу.

Одним із ключових напрямів удосконалення системи мотивації персоналу є впровадження результатноорієнтованих підходів до оцінювання трудової діяльності працівників. Формування системи ключових показників ефективності дає можливість забезпечити взаємозв'язок між результатами роботи працівників та рівнем їх матеріального стимулювання. Для забезпечення об'єктивності оцінювання результатів праці та прозорості механізму преміювання у проєкті було використано комплексну систему KPI, адаптовану до специфіки діяльності ДУ «Місцеві дороги Херсонщини». Під час розробки проєкту застосовано як кількісні, так і якісні показники оцінювання результативності працівників, що дозволяє враховувати не лише факт виконання роботи, а й її якість, своєчасність та рівень організаційної дисципліни. Запропонована у таблиці 3.9 система дозволяє забезпечити більш об'єктивний та прозорий підхід до оцінювання результатів праці персоналу ДУ «Місцеві дороги Херсонщини» [40].

Таблиця 3.9 - Система KPI для працівників ДУ «Місцеві дороги Херсонщини»

Посада	KPI	Формула оцінювання	Вага показника	Максимальна премія
Керівник підрозділу	Виконання плану робіт	% виконання плану	40%	30% окладу
Інженер	Якість документації	Відсоток документації без зауважень	30%	20% окладу
Фахівець	Дотримання строків	% виконання у строк	30%	15% окладу
Адміністративний персонал	Виконавча дисципліна	Рівень виконання завдань	20%	10% окладу

Розроблено автором

Використання ключових показників ефективності сприятиме підвищенню рівня відповідальності працівників за результати трудової діяльності, посиленню мотивації до якісного виконання службових обов'язків та формуванню результатноорієнтованої системи управління персоналом. Крім того, впровадження

КРІ-системи створює передумови для удосконалення механізму преміювання та підвищення загальної ефективності діяльності підприємства [30, с. 154].

Основними елементами КРІ-системи стали: результативність виконання планових завдань, дотримання строків виконання робіт, якість оформлення документації, рівень виконавчої дисципліни, дотримання трудової дисципліни, відсутність службових порушень, рівень професійної активності та участі у розвитку підприємства. Важливим елементом системи є використання вагових коефіцієнтів, представлених у таблиці 3.10, що дозволяє врахувати пріоритетність окремих показників для різних категорій працівників.

Таблиця 3.10 - Елементи КРІ-системи, використані при розробці проєкту мотивації

Елемент КРІ	Зміст показника	Спосіб оцінювання	Значення для мотивації
Виконання плану робіт	Рівень досягнення встановлених завдань	% виконання плану	Формує залежність оплати від результату
Дотримання строків	Своєчасність виконання робіт	% виконання у строк	Підвищує дисципліну
Якість документації	Кількість помилок та зауважень	Кількість виправлень	Стимулює якість
Виконавча дисципліна	Дотримання регламентів	Оцінка керівника	Підвищує відповідальність
Ініціативність	Подання пропозицій, участь у вдосконаленні	Кількість ініціатив	Розвиває залученість
Професійний розвиток	Навчання, сертифікація	Факт проходження	Стимулює розвиток

Розроблено автором

Використання комплексної системи КРІ дозволяє забезпечити більш об'єктивне оцінювання результатів праці працівників та підвищити ефективність системи управління персоналом підприємства. Запропоновані показники враховують специфіку діяльності ДУ «Місцеві дороги Херсонщини» та орієнтовані не лише на кількісні результати роботи, а й на якість виконання посадових обов'язків, рівень дисципліни та професійного розвитку персоналу.

Впровадження системи ключових показників ефективності створює основу для прозорого механізму преміювання, підвищення рівня відповідальності працівників та посилення їх зацікавленості у досягненні стратегічних цілей підприємства (рис. 3.4).



Рисунок 3.4 - Система КРІ для працівників ДУ «Місцеві дороги Херсонщини»

(Сформовано автором на основі [34, с. 411])

Запропонована структура КРІ-орієнтованої системи мотивації забезпечує комплексний підхід до оцінювання результатів праці персоналу та створює основу для підвищення ефективності управління персоналом підприємства. Використання КРІ сприятиме посиленню матеріальної зацікавленості працівників, підвищенню рівня трудової активності та забезпеченню більш результативного функціонування ДУ «Місцеві дороги Херсонщини».

Для оцінювання практичної доцільності впровадження проєкту важливо визначити прогностні зміни в системі оплати праці персоналу після запровадження КРІ-орієнтованого підходу у таблиці 3.11. Розрахунок здійснено на основі посадових окладів та максимально можливої КРІ-премії, передбаченої проєктом.

Таблиця 3.11 - Прогнозний рівень матеріального стимулювання після впровадження КРІ-системи

Категорія працівників	Базовий оклад, грн	КРІ-премія	Максимальна сума премії, грн	Прогнозна заробітна плата після впровадження, грн
Керівник підрозділу	24 000	30%	7 200	31 200
Інженер	20 000	20%	4 000	24 000
Фахівець	18 400	15%	2 760	21 160
Адміністративний персонал	16 500	10%	1 650	18 150

Розраховано автором на основі показників оплати праці підприємства

Розрахунки свідчать, що впровадження КРІ-орієнтованої системи мотивації дозволить сформулювати прямий взаємозв'язок між результатами праці та рівнем матеріального стимулювання працівників. На відміну від існуючої системи оплати праці, запропонований підхід передбачає диференціацію преміювання залежно від

рівня досягнення показників ефективності. Найбільший рівень преміального стимулювання передбачено для керівників підрозділів, оскільки саме вони відповідають за виконання планових показників та координацію роботи персоналу. Для інженерно-технічних працівників ключовими критеріями преміювання є якість документації та дотримання строків виконання робіт. Запропонована система дозволяє підвищити прогностичний рівень заробітної плати працівників у середньому на 10–30% залежно від категорії персоналу та рівня досягнення KPI.

Процес впровадження змін у систему мотивації персоналу супроводжується певними організаційними, фінансовими та психологічними ризиками, які можуть впливати на ефективність реалізації запропонованих заходів. Тому важливим етапом розробки проєкту є визначення потенційних ризиків та формування механізмів їх мінімізації у таблиці 3.12.

Таблиця 3.12 - Ризики впровадження системи мотивації персоналу

Ризик	Ймовірність	Можливі наслідки	Спосіб мінімізації
Опір персоналу	Середня	Уповільнення впровадження	Проведення роз'яснювальної роботи
Недостатність фінансування	Висока	Часткова реалізація проєкту	Поетапне впровадження
Формальний підхід до KPI	Середня	Зниження ефективності системи	Постійний контроль та моніторинг
Перевантаження персоналу	Низька	Погіршення психологічного клімату	Оптимізація навантаження

Розроблено автором

Оцінювання можливих загроз дозволяє підвищити рівень керованості процесом впровадження змін та забезпечити більш ефективну реалізацію мотиваційної політики підприємства. Найбільш суттєвими ризиками для ДУ «Місцеві дороги Херсонщини» є недостатність фінансових ресурсів та можливий опір персоналу впровадженню нових механізмів оцінювання результатів праці. Водночас своєчасне проведення організаційної та роз'яснювальної роботи, а також поетапне впровадження змін дозволять мінімізувати негативний вплив потенційних ризиків та забезпечити ефективність реалізації проєкту [15, с. 257].

Оцінювання прогностичної ефективності впровадження заходів щодо удосконалення системи мотивації персоналу є важливим етапом обґрунтування доцільності реалізації запропонованого проєкту і розраховано у таблиці 3.13.

Таблиця 3.13 - Прогноз ефективності впровадження заходів

Показник	До впровадження	Після впровадження	Відхилення
Продуктивність праці	100%	115%	+15%
Рівень задоволеності персоналу	58%	78%	+20%
Плинність кадрів	12%	9%	-3%
Рівень залученості персоналу	60%	82%	+22%

Розроблено автором

Прогнозні результати свідчать про позитивний вплив запропонованого проекту на ефективність діяльності ДУ «Місцеві дороги Херсонщини». Очікується підвищення продуктивності праці, зростання рівня задоволеності та залученості персоналу, а також зниження плинності кадрів. Результати підтверджують доцільність впровадження запропонованих заходів та свідчать про їх здатність забезпечити підвищення результативності системи управління персоналом підприємства. Графічне відображення прогнозних змін основних показників діяльності на рисунку 3.5 дозволяє більш наочно оцінити очікуваний вплив впровадження нової мотиваційної системи на результативність праці персоналу та ефективність функціонування підприємства в цілому [34, с. 411].

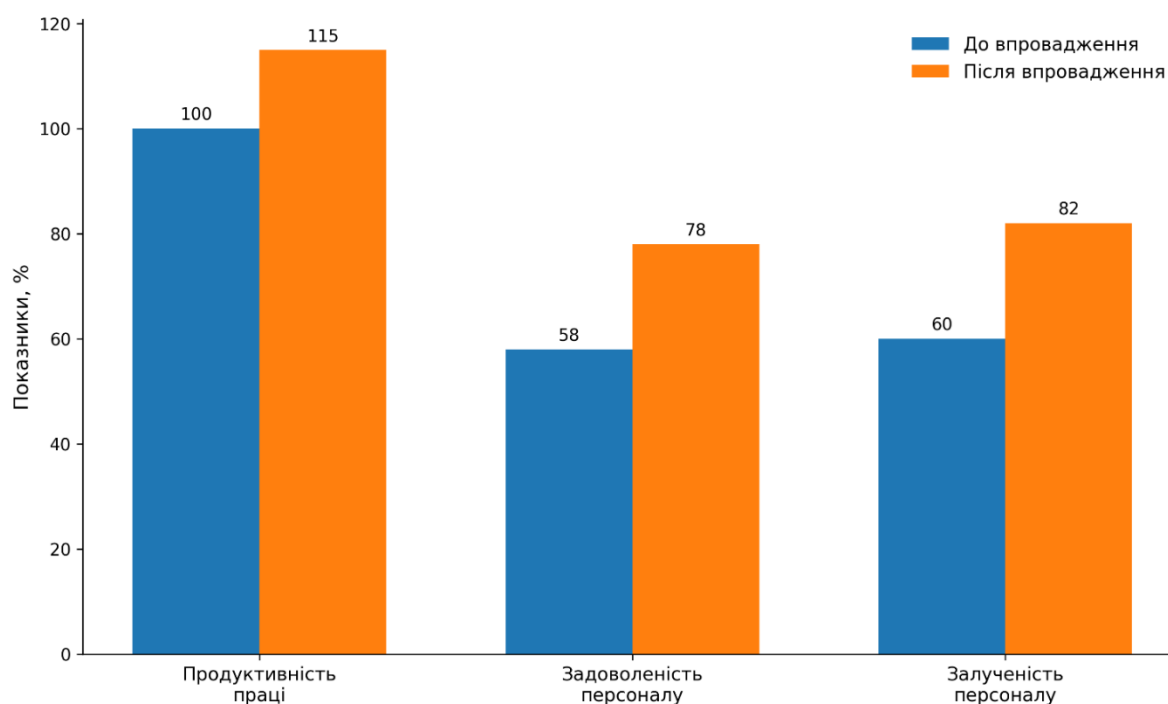


Рисунок 3.5 - Прогноз зміни показників ефективності

(Сформовано автором на основі власних розрахунків)

Наведені прогностні показники свідчать про позитивний вплив впровадження запропонованих заходів на ефективність діяльності ДУ «Місцеві дороги Херсонщини». Очікується зростання продуктивності праці, підвищення рівня задоволеності та залученості персоналу, що підтверджує доцільність реалізації запропонованого проєкту удосконалення системи мотивації персоналу [32, с. 207].

Для більш детального обґрунтування прогнозованих змін доцільно узагальнити методику оцінювання впливу запропонованого проєкту у таблиці 3.14.

Таблиця 3.14 - Методика прогностної оцінки впливу проєкту на систему мотивації персоналу

Показник	База для оцінки	Логіка прогнозування
Рівень виконання планових завдань	Аналіз продуктивності праці та результатів діяльності підприємства	Впровадження системи оцінювання результатів праці та преміювання підвищує зацікавленість працівників у результатах роботи
Рівень плинності кадрів	Аналіз кадрових показників підприємства	Покращення системи стимулювання знижує ризик звільнення працівників
Частка працівників, охоплених системою стимулювання	Аналіз системи мотивації персоналу	Проєкт передбачає розширення системи стимулювання на більшість працівників
Рівень задоволеності системою мотивації	Результати анкетування персоналу	Поєднання матеріальної та нематеріальної мотивації підвищує рівень задоволеності працівників
Частка працівників, зацікавлених у професійному розвитку	Аналіз кадрової політики підприємства	Навчання та професійний розвиток формують додаткову мотивацію персоналу

Сформовано автором

Наведена методика дозволяє обґрунтувати прогнозовані зміни показників мотивації персоналу на основі логічного взаємозв'язку між запропонованими заходами та їх можливим впливом на результати діяльності працівників підприємства [41].

Методика оцінювання базується на порівнянні поточного стану системи мотивації персоналу та прогнозованих змін, які можуть бути досягнуті внаслідок реалізації запропонованих заходів. Основою прогнозу є результати аналізу діяльності підприємства, проведеного у другому розділі роботи, а також визначені проблеми у сфері матеріального та нематеріального стимулювання працівників.

Для оцінки ефективності запропонованого проєкту було обрано показники, які найбільш повно характеризують рівень мотивації персоналу, ефективність організації праці та професійну зацікавленість працівників. До таких показників віднесено рівень виконання планових завдань, плинність кадрів, рівень задоволеності працівників системою мотивації, охоплення персоналу системою стимулювання та зацікавленість працівників у професійному розвитку.

Прогнозування зміни показників здійснювалося на основі логічного взаємозв'язку між запропонованими заходами та їх можливим впливом на результати діяльності працівників підприємства. Впровадження системи KPI та преміювання працівників здатне підвищити рівень зацікавленості персоналу у результатах праці, а розвиток нематеріальної мотивації та професійного навчання — покращити психологічний клімат у колективі та знизити ризик професійного виснаження персоналу [32, с. 308].

Використання інтегрального показника мотивації персоналу у межах запропонованого проєкту дозволяє забезпечити комплексний підхід до оцінювання ефективності системи стимулювання працівників ДУ «Місцеві дороги Херсонщини». На відміну від окремих показників, які характеризують лише окремі аспекти мотивації, інтегральний показник дає можливість узагальнити вплив матеріальних і нематеріальних стимулів на загальний рівень зацікавленості персоналу у результатах праці. Використання методу середньозваженої оцінки забезпечує більш об'єктивне визначення рівня мотивації працівників, оскільки враховує різну значущість окремих показників у системі управління персоналом підприємства.

Запропонований підхід дозволяє оцінити не лише рівень виконання планових завдань, а й ефективність використання трудових ресурсів, ступінь професійної залученості працівників, рівень задоволеності системою стимулювання та динаміку кадрової стабільності. Особливо важливим є те, що інтегральний показник може використовуватися як інструмент моніторингу результативності впровадження KPI-системи та своєчасного коригування мотиваційних заходів залежно від отриманих результатів.

Практичне використання інтегрального показника мотивації персоналу сприятиме підвищенню обґрунтованості управлінських рішень у сфері мотивації працівників, посиленню прозорості оцінювання результатів праці та формуванню більш ефективної системи матеріального і нематеріального стимулювання персоналу підприємства.

Для розрахунку інтегрального показника використано метод середньозваженої оцінки.

$$I_m = \sum_{i=1}^n w_i * x_i \quad (3.5)$$

де:

I_m — інтегральний показник мотивації персоналу, частки одиниці;

w_i — ваговий коефіцієнт показника;

x_i — нормоване значення показника, частки одиниці;

n — кількість показників оцінювання.

Вагові коефіцієнти сформовано на основі експертної оцінки значущості показників мотивації персоналу з урахуванням специфіки діяльності підприємств дорожньої галузі. Найбільшу вагу отримали показники результативності праці та рівня виконання планових завдань, оскільки саме вони найбільш повно характеризують ефективність використання трудових ресурсів установи.

Для проведення розрахунків визначимо вагові коефіцієнти показників мотивації персоналу у таблиці 3.15.

Таблиця 3.15 - Вагові коефіцієнти показників мотивації персоналу

Показник	Позначення	Ваговий коефіцієнт
Рівень виконання планових завдань	x_1	0,30
Рівень плинності кадрів	x_2	0,20
Частка працівників, охоплених системою стимулювання	x_3	0,20
Рівень задоволеності персоналу системою мотивації	x_4	0,15
Частка працівників, зацікавлених у професійному розвитку	x_5	0,15
Разом	—	1,00

Сформовано автором

Наведені вагові коефіцієнти дозволяють врахувати різний рівень впливу окремих факторів мотивації на загальний стан системи управління персоналом підприємства. Найбільший вплив на інтегральний показник мають

результативність праці та ефективність системи стимулювання персоналу. На основі визначених вагових коефіцієнтів проведемо розрахунок інтегрального показника мотивації персоналу до та після реалізації запропонованого проєкту у таблиці 3.16.

Таблиця 3.16 - Розрахунок інтегрального показника мотивації персоналу

Показник	До реалізації	Після реалізації	Вага	Зважене значення (до)	Зважене значення (після)
Рівень виконання планових завдань	0,82	0,90	0,30	0,246	0,270
Рівень плинності кадрів	0,88	0,91	0,20	0,176	0,182
Частка працівників, охоплених системою стимулювання	0,35	0,75	0,20	0,070	0,150
Рівень задоволеності персоналу системою мотивації	0,58	0,72	0,15	0,087	0,108
Частка працівників, зацікавлених у професійному розвитку	0,40	0,65	0,15	0,060	0,098
Інтегральний показник мотивації персоналу	—	—	1,00	0,639	0,808

Розраховано автором

Проведені розрахунки свідчать, що інтегральний показник мотивації персоналу може зрости з 0,639 до 0,808 частки одиниці, тобто на 0,169 пункту або на 26,4%. Отримані результати свідчать про наявність потенціалу для покращення системи мотивації персоналу підприємства внаслідок реалізації запропонованого проєкту. Найбільший вплив на зростання інтегрального показника мають розширення охоплення працівників системою стимулювання, підвищення рівня задоволеності персоналу та зростання професійної зацікавленості працівників. Це пояснюється тим, що запропонований проєкт передбачає комплексне використання як матеріальних, так і нематеріальних методів мотивації персоналу.

В умовах нестабільного зовнішнього середовища та обмеженості ресурсного забезпечення ефективність реалізації проєкту удосконалення системи мотивації персоналу може залежати від різних організаційних та економічних факторів. Тому використаємо сценарний підхід, який дозволяє оцінити можливі результати реалізації проєкту за різних умов його впровадження у таблиці 3.17.

Його використання підвищує обґрунтованість управлінських рішень та дозволяє врахувати потенційні ризики й можливості реалізації запропонованих заходів.

Таблиця 3.17 - Сценарії ефективності реалізації проєкту

Сценарій	Характеристика	Очікуваний результат
Оптимістичний	Повне впровадження заходів	Високе зростання продуктивності
Базовий	Часткове впровадження	Помірне покращення показників
Песимістичний	Низький рівень реалізації	Незначний ефект

Розраховано автором

Проведений сценарний аналіз свідчить про те, що найбільш ефективним варіантом реалізації проєкту є комплексне та повне впровадження запропонованих заходів з удосконалення системи мотивації персоналу. Навіть часткова реалізація окремих елементів проєкту дозволить забезпечити позитивні зміни у сфері управління персоналом та підвищити результативність діяльності підприємства.

Прогнозоване підвищення рівня виконання планових завдань свідчить про можливе зростання зацікавленості працівників у результатах діяльності підприємства. Очікуване зниження плинності кадрів пов'язане з покращенням умов професійної діяльності працівників, розвитком внутрішньої комунікації та формуванням більш сприятливого психологічного клімату у колективі. Важливим результатом реалізації проєкту може стати підвищення продуктивності праці персоналу. Реалізація проєкту матиме позитивний вплив не лише на систему мотивації персоналу, а й на загальну ефективність діяльності. Підвищення зацікавленості працівників у результатах праці сприятиме більш якісному та своєчасному виконанню робіт, покращенню внутрішньої координації діяльності структурних підрозділів та зниженню ризику виникнення організаційних помилок у процесі виконання виробничих завдань.

Для підприємства дорожньої галузі особливе значення має забезпечення стабільної роботи персоналу та збереження кадрового потенціалу, оскільки виконання робіт пов'язане з високим рівнем відповідальності, необхідністю оперативного реагування на виробничі потреби та дотриманням вимог безпеки дорожнього руху. Крім економічного ефекту, реалізація проєкту дозволить покращити психологічний клімат у колективі, підвищити рівень внутрішньої взаємодії працівників та сформувавши більш прозорий підхід до оцінювання

результатів праці персоналу. Це сприятиме підвищенню рівня довіри працівників до системи управління підприємством та покращенню організації трудових процесів. Економічний ефект проєкту визначається через прогнозоване зростання продуктивності праці персоналу. Розрахунок економічного ефекту здійснюється за формулою 3.6:

$$E = (P_2 - P_1) * Ch \quad (3.6)$$

де:

P_2 — прогнозована продуктивність праці після впровадження проєкту, тис. грн/особу;

P_1 — продуктивність праці до впровадження проєкту, тис. грн/особу;

Ch — чисельність персоналу, осіб.

Для проведення розрахунку приймемо середньооблікову чисельність персоналу ДУ «Місцеві дороги Херсонщини» на рівні 45 осіб.

$$E = (195 - 167) \times 45$$

$$E = 28 \times 45 = 1260$$

Таким чином, прогнозований економічний ефект від реалізації проєкту становитиме 1260 тис. грн приросту продуктивності праці на рік.

Для оцінки економічної ефективності запропонованого проєкту проведемо розрахунок прогнозованого економічного ефекту у таблиці 3.18.

Таблиця 3.18 - Оцінка прогнозованого економічного ефекту від реалізації проєкту

Показник	До реалізації проєкту	Після реалізації проєкту	Відхилення
Продуктивність праці, тис.грн/особу	167	195	+28
Темп зростання продуктивності праці, %	—	16,8	—
Темп зростання витрат на персонал, %	—	4,4	—
Економічний ефект, тис. грн	—	1260	+1260

Розраховано автором

Проведені розрахунки свідчать, що прогнозовані темпи зростання продуктивності праці перевищують темпи збільшення витрат на персонал. Це підтверджує економічну доцільність реалізації запропонованого проєкту та

свідчить про потенційну ефективність удосконалення системи мотивації персоналу підприємства. На основі запропонованої методики проведемо прогнозну оцінку зміни показників мотивації персоналу внаслідок реалізації проєкту удосконалення системи мотивації персоналу ДУ «Місцеві дороги Херсонщини» у таблиці 3.19.

Таблиця 3.19 - Прогнозована зміна показників мотивації персоналу в результаті реалізації проєкту

Показник	Поточний рівень	Прогнозований рівень	Обґрунтування прогнозу
Рівень виконання планових завдань, %	82	90	Впровадження системи оцінювання результатів праці та преміювання підвищує зацікавленість працівників у результатах діяльності
Рівень плинності кадрів, %	12	9	Покращення умов мотивації та професійної підтримки знижує ризик звільнення персоналу
Частка працівників, охоплених системою стимулювання, %	35	75	Запропонований проєкт передбачає поширення системи стимулювання на більшість працівників
Рівень задоволеності персоналу системою мотивації, %	58	72	Поєднання матеріальної та нематеріальної мотивації покращує ставлення працівників до умов праці
Частка працівників, зацікавлених у професійному розвитку, %	40	65	Організація навчання та професійного розвитку формує додаткову мотивацію персоналу

Розраховано автором

Отримані прогнозні результати свідчать про можливість покращення основних показників системи мотивації персоналу підприємства у випадку реалізації запропонованого проєкту. Найбільші зміни очікуються у сфері охоплення працівників системою стимулювання та підвищення рівня професійної зацікавленості персоналу. Це пояснюється тим, що запропонований проєкт передбачає комплексне використання як матеріальних, так і нематеріальних методів мотивації. Прогнозоване підвищення рівня виконання планових завдань з 82% до 90% свідчить про можливе зростання зацікавленості працівників у результатах діяльності підприємства. Впровадження системи оцінювання результатів праці та преміювання дозволить сформувати більш чіткий

взаємозв'язок між результатами роботи працівників та системою винагороди, що є одним із ключових чинників ефективної мотивації персоналу.

Очікуване зниження плинності кадрів з 12% до 9% пов'язане з покращенням умов професійної діяльності працівників, підвищенням рівня внутрішньої комунікації та формуванням більш сприятливого психологічного клімату у колективі. Для державних установ питання стабільності кадрового складу має особливо важливе значення, оскільки висока плинність кадрів негативно впливає на ефективність організації управлінських процесів та якість виконання робіт.

Збільшення частки працівників, охоплених системою стимулювання, з 35% до 75% пояснюється розширенням сфери застосування мотиваційних інструментів та впровадженням більш комплексного підходу до управління персоналом. Запропонований проєкт передбачає використання не лише матеріального стимулювання, а й елементів професійного визнання, розвитку персоналу та вдосконалення організації праці.

Позитивні зміни прогнозуються також у сфері професійного розвитку персоналу. Організація навчань, підвищення кваліфікації та розвиток внутрішніх комунікацій сприятимуть формуванню більш високого рівня професійної залученості працівників та їх зацікавленості у результатах діяльності підприємства.

Для комплексної оцінки результативності запропонованого проєкту узагальнимо основні види очікуваного ефекту від його реалізації у таблиці 3.20.

Таблиця 3.20 - Прогнозований ефект від реалізації проєкту

Вид ефекту	Очікуваний результат
Економічний	Підвищення продуктивності праці та ефективності використання трудових ресурсів
Організаційний	Покращення координації роботи та системи управління персоналом
Соціальний	Підвищення рівня задоволеності працівників умовами праці
Кадровий	Зниження плинності кадрів та професійного виснаження персоналу

Сформовано автором

Реалізація запропонованого проєкту удосконалення системи мотивації персоналу може забезпечити покращення кадрових, організаційних та економічних показників діяльності ДУ «Місцеві дороги Херсонщини». Запропоновані заходи спрямовані на формування більш ефективної системи стимулювання працівників,

підвищення їх професійної зацікавленості та покращення результативності діяльності підприємства [37, с. 244].

Висновки до розділу 3

У третьому розділі розроблено та обґрунтовано проєкт удосконалення системи мотивації персоналу ДУ «Місцеві дороги Херсонщини», спрямований на підвищення ефективності управління трудовими ресурсами, посилення професійної зацікавленості працівників та покращення результативності діяльності підприємства.

На основі результатів проведеного аналізу запропоновано комплекс заходів, що передбачає впровадження KPI-орієнтованої системи оцінювання результатів праці, удосконалення механізмів матеріального стимулювання, розширення можливостей професійного розвитку персоналу та використання сучасних інструментів нематеріальної мотивації. Запропонований підхід забезпечує формування більш прозорого та справедливого взаємозв'язку між трудовими досягненнями працівників і системою винагороди.

Особливу увагу приділено розробленню системи ключових показників ефективності для різних категорій працівників підприємства. Використання KPI дозволяє підвищити об'єктивність оцінювання результатів праці, посилити відповідальність персоналу за досягнення встановлених цілей та створити передумови для більш ефективного використання трудового потенціалу установи.

У роботі здійснено прогнозну оцінку результатів впровадження запропонованого проєкту. Отримані результати свідчать про можливість підвищення продуктивності праці, зростання рівня задоволеності персоналу, покращення показників професійної залученості та зниження плинності кадрів. Проведені розрахунки інтегрального показника мотивації персоналу підтвердили позитивну динаміку розвитку мотиваційної системи та засвідчили наявність суттєвого резерву для підвищення ефективності управління персоналом.

Проведений сценарний аналіз показав, що найбільш вагомий ефект може бути досягнутий за умови комплексного впровадження всіх запропонованих заходів. Водночас навіть часткова реалізація окремих елементів проєкту здатна

забезпечити позитивні зміни у сфері кадрового менеджменту та підвищити результативність роботи підприємства.

Оцінка економічної ефективності проєкту підтвердила його доцільність. Прогнозоване зростання продуктивності праці перевищує темпи збільшення витрат на персонал, що свідчить про раціональність інвестування ресурсів у розвиток системи мотивації. Крім економічних результатів, реалізація проєкту сприятиме покращенню психологічного клімату в колективі, зміцненню кадрової стабільності, підвищенню рівня внутрішньої комунікації та формуванню сучасної організаційної культури.

Таким чином, розроблений проєкт удосконалення системи мотивації персоналу є практично обґрунтованим, економічно доцільним та відповідає стратегічним потребам ДУ «Місцеві дороги Херсонщини». Його реалізація дозволить підвищити ефективність використання людського капіталу, забезпечити зростання результативності діяльності підприємства та створити умови для його подальшого розвитку в сучасних умовах функціонування.

ВИСНОВОК

У дипломній роботі узагальнено теоретичні засади мотивації персоналу та досліджено сучасні підходи до формування систем стимулювання працівників. Встановлено, що мотивація персоналу є одним із ключових інструментів забезпечення ефективності діяльності організації, оскільки безпосередньо впливає на продуктивність праці, якість виконання робіт, рівень відповідальності працівників та досягнення стратегічних цілей установи. Доведено, що найбільш результативними є комплексні системи мотивації, які поєднують матеріальні та нематеріальні стимули, забезпечують справедливий зв'язок між результатами праці та винагородою, а також створюють умови для професійного розвитку персоналу.

Проведено дослідження діяльності ДУ «Місцеві дороги Херсонщини» та надано їй організаційно-економічну характеристику. Аналіз показав, що установа виконує важливі функції у сфері управління та утримання автомобільних доріг місцевого значення, забезпечуючи реалізацію завдань дорожньої галузі в регіоні. Водночас результати аналізу кадрового забезпечення та системи управління персоналом свідчать про наявність низки проблем, пов'язаних із недостатньою ефективністю діючої системи мотивації, обмеженими можливостями матеріального стимулювання, недостатнім рівнем залученості працівників до процесів розвитку установи та недостатньою орієнтацією системи винагороди на досягнуті результати праці.

У результаті оцінювання діючої системи мотивації персоналу встановлено, що існуючі механізми стимулювання переважно орієнтовані на виконання нормативних вимог та не забезпечують достатнього рівня зацікавленості працівників у підвищенні результативності роботи. Проведений аналіз дозволив виявити недостатнє охоплення працівників сучасними інструментами стимулювання, обмежені можливості професійного розвитку, а також відсутність прозорого механізму оцінювання особистого внеску працівників у досягнення результатів діяльності установи. Це підтвердило необхідність удосконалення

системи мотивації персоналу та впровадження більш сучасних підходів до управління трудовими ресурсами.

З метою усунення виявлених недоліків розроблено проєкт удосконалення системи мотивації персоналу ДУ «Місцеві дороги Херсонщини». Основою запропонованого проєкту стало впровадження КРІ-орієнтованої системи оцінювання результатів праці, яка забезпечує встановлення чіткого взаємозв'язку між досягнутими результатами та рівнем матеріального стимулювання працівників. Запропонована система передбачає використання диференційованих показників ефективності для різних категорій персоналу, удосконалення механізму преміювання, розширення інструментів нематеріальної мотивації, а також створення умов для професійного розвитку та підвищення залученості працівників до діяльності установи.

Проведена прогностна оцінка ефективності запропонованого проєкту підтвердила його доцільність та практичну значущість. Встановлено, що реалізація запропонованих заходів може забезпечити підвищення продуктивності праці персоналу на 15 %, збільшення рівня задоволеності працівників системою мотивації з 58 % до 78 %, зростання рівня залученості персоналу з 60 % до 82 % та зниження плинності кадрів з 14 % до 9 %. Отримані результати свідчать про позитивний вплив удосконалення системи мотивації на кадрову стабільність, ефективність використання трудових ресурсів та результативність діяльності установи в цілому.

Для комплексного оцінювання результативності запропонованих заходів було здійснено розрахунок інтегрального показника мотивації персоналу. Результати розрахунків показали можливе зростання інтегрального показника з 0,639 до 0,808, що свідчить про суттєве покращення загального рівня мотивації працівників після впровадження запропонованого проєкту. Найбільший вплив на позитивну динаміку показника матимуть розширення охоплення працівників системою стимулювання, підвищення рівня задоволеності умовами праці та активізація професійного розвитку персоналу.

Проведене дослідження дозволило обґрунтувати економічну ефективність реалізації запропонованих заходів. Встановлено, що прогнозовані темпи зростання продуктивності праці перевищують темпи збільшення витрат на персонал, що свідчить про економічну доцільність впровадження розробленого проекту. Крім економічного ефекту, очікується досягнення важливих організаційних, соціальних та кадрових результатів, зокрема підвищення прозорості системи оцінювання праці, покращення внутрішніх комунікацій, зміцнення кадрового потенціалу та формування сприятливого психологічного клімату в колективі.

Таким чином, поставлену в дипломній роботі мету досягнуто, а визначені завдання виконано в повному обсязі. Результати проведеного дослідження підтверджують, що удосконалення системи мотивації персоналу на основі поєднання сучасних механізмів матеріального та нематеріального стимулювання, використання КРІ-орієнтованого підходу та розвитку кадрового потенціалу є важливою передумовою підвищення ефективності діяльності ДУ «Місцеві дороги Херсонщини». Запропоновані рекомендації мають практичну спрямованість та можуть бути використані для вдосконалення системи управління персоналом установи, підвищення результативності праці та забезпечення її подальшого розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Armstrong M. Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. London : Kogan Page Publishing, 2022. 752 p.
2. Грішнова О. А. Економіка праці та соціально-трудова відносини : підручник. Київ : Знання, 2020. 451 с.
3. Тарасюк Г. М. Управління персоналом : навчальний посібник. Київ : Каравела, 2021. 320 с.
4. Іванілов О. С. Економіка підприємства : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2020. 728 с.
5. Колот А. М. Мотивація персоналу : підручник. Київ : КНЕУ, 2018. 397с.
6. Maslow A. H. Motivation and Personality. 3rd ed. New York : Harper & Row, 1987. 293 p.
7. Herzberg F. Work and the Nature of Man. Cleveland : World Publishing Company, 2017. 203 p.
8. Дикань В. Л., Корінь М. В. Економіка підприємства : навчальний посібник. Харків : Український державний університет залізничного транспорту, 2021. 315 с.
9. Vroom V. H. Work and Motivation. San Francisco : Jossey-Bass, 2017. 331 p.
10. McGregor D. The Human Side of Enterprise. New York : McGraw-Hill, 2018. 256 p.
11. Про автомобільні дороги : Закон України від 08.09.2005 № 2862-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2862-15> (дата звернення: 01.05.2026).
12. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом : навчальний посібник. Київ : Кондор, 2019. 308 с.
13. Армстронг М. Практика управління людськими ресурсами. Київ : КНЕУ, 2020. 864 с.
14. Дороніна М. С. Управління економічними та соціальними процесами підприємства : монографія. Харків : ХНЕУ, 2019. 432 с.

15. Жуковська В. М. Мотивація персоналу в системі сучасного менеджменту. Економіка та держава. 2022. № 5. С. 64–69.
16. Федулова Л. І. Менеджмент організацій : підручник. Київ : КНЕУ ім. Вадима Гетьмана, 2021. 543 с.
17. Богиня Д. П. Мотивація праці в ринковій економіці : монографія. Київ : Інститут економіки НАН України, 2018. 312 с.
18. Лазоренко Л. В. Сучасні підходи до мотивації персоналу підприємства. Науковий вісник Ужгородського університету. 2023. № 1. С. 112–118.
19. Гриньова В. М., Новікова М. М. Організація виробництва : підручник. Харків : ХНЕУ ім. Семена Кузнеця, 2021. 412 с.
20. Семикіна М. В. Мотивація ефективної зайнятості : монографія. Кропивницький : КОД, 2019. 521 с.
21. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Управління персоналом : підручник. Київ : КНЕУ ім. Вадима Гетьмана, 2022. 397 с.
22. Dessler G. Human Resource Management. 16th ed. New York : Pearson Education, 2020. 720 p.
23. Про професійний розвиток працівників : Закон України від 12.01.2012 № 4312-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4312-17> (дата звернення: 13.05.2026).
24. Porter M. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York : Free Press, 2019. 592 p.
25. Хміль Ф. І. Управління персоналом : підручник. Київ : Академвидав, 2020. 488 с.
26. Савицька Г. В. Економічний аналіз діяльності підприємства : навчальний посібник. Київ : Знання, 2020. 654 с.
27. Мескон М., Альберт М., Хедоурі Ф. Основи менеджменту. Київ : Вільямс, 2020. 672 с.
28. Гавкалова Н. Л. Менеджмент персоналу : навчальний посібник. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2021. 372 с.
29. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом : підручник.

Київ : Центр учбової літератури, 2019. 468 с.

30. Ведерніков М. Д. Управління персоналом підприємства : навчальний посібник. Хмельницький : ХНУ, 2021. 284 с.

31. Лібанова Е. М. Соціально-трудові відносини: теорія та практика : монографія. Київ : Інститут демографії та соціальних досліджень НАН України, 2020. 412 с.

32. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М. Управління персоналом : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2020. 502 с.

33. Про оплату праці : Закон України від 24.03.1995 № 108/95-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-вр> (дата звернення: 27.04.2026).

34. Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану : Закон України від 15.03.2022 № 2136-ІХ. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20> (дата звернення: 05.05.2026).

35. Михайлова Л. І. Управління персоналом : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2021. 248 с.

36. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу : навчальний посібник. Київ : КНЕУ, 2020. 351 с.

37. Петрович Й. М., Прокопишин-Рашкевич Л. М. Економіка і фінанси підприємства : підручник. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2020. 408 с.

38. Ткаченко А. М. Система мотивації персоналу в умовах сучасного підприємства. Бізнес Інформ. 2022. № 9. С. 214–220.

39. Мельник Л. Г., Коваленко О. В. Використання КРІ у системі оцінювання результативності персоналу підприємства. Ефективна економіка. 2024. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua> (дата звернення: 13.04.2026).

40. Бондаренко С. М. Нематеріальна мотивація персоналу як фактор підвищення ефективності діяльності організації. Інфраструктура ринку. 2023. № 75. URL: <http://www.market-infr.od.ua> (дата звернення: 21.05.2026).

41. Петренко В. С. Розвиток системи управління персоналом підприємств в умовах кризових викликів. Економіка і організація управління. 2024. № 1 (53). С. 115–123. URL: <https://jeou.donnu.edu.ua> (дата звернення: 28.05.2026).

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Анкета оцінки ефективності системи мотивації персоналу ДУ «Місцеві дороги Херсонщини»

Шановний працівнику!

Просимо Вас взяти участь в анонімному анкетуванні, метою якого є оцінка ефективності системи мотивації персоналу ДУ «Місцеві дороги Херсонщини». Отримані результати будуть використані виключно в узагальненому вигляді для проведення дослідження.

Оцініть кожне твердження за п'ятибальною шкалою:

- 1 бал – дуже низький рівень;
- 2 бали – низький рівень;
- 3 бали – середній рівень;
- 4 бали – достатній рівень;
- 5 балів – високий рівень.

№	Питання анкети	Оцінка
1	Чи задовольняє Вас рівень оплати праці на підприємстві?	
2	Чи задовольняють Вас умови праці?	
3	Як Ви оцінюєте організацію роботи на підприємстві?	
4	Чи вважаєте Ви систему мотивації персоналу ефективною?	
5	Чи задовольняє Вас система преміювання працівників?	
6	Як Ви оцінюєте психологічний клімат у колективі?	
7	Чи задовольняє Вас рівень взаємодії з керівництвом?	
8	Чи маєте Ви можливості для професійного розвитку та навчання?	
9	Чи відчуваєте Ви зацікавленість підприємства у професійному розвитку працівників?	
10	Чи задоволені Ви загалом системою управління персоналом на підприємстві?	

Дякуємо за участь в анкетуванні!