

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВОЛОДИМИРА ДАЛЯ

Факультет економіки і управління _____

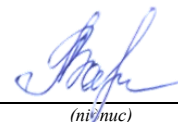
Кафедра економіки і підприємництва _____

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
магістра _____

на тему: Вплив систем мотивації на інноваційну діяльність персоналу
підприємства

здобувач _____ **II** _____ **курсу** _____ **групи** УПЕП-24зм
спеціальність: 076 Підприємництво та торгівля _____

Волченко Л. П.
(ПІБ здобувача)


(підпис)

Керівник роботи проф., д.держ.упр. Ольшанський О. В.
(вчене звання, науковий ступінь, ПІБ)

(підпис)

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВОЛОДИМИРА ДАЛЯ**

Факультет економіки і управління

Кафедра економіки і підприємництва

Освітній ступінь магістр

Спеціальність 076 Підприємництво та торгівля

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри

« ____ » _____ 2025 року

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

Волченко Ларисі Петрівні

(прізвище, ім'я та по батькові здобувача)

1. Тема роботи: Вплив систем мотивації на інноваційну діяльність персоналу підприємства

керівник роботи Ольшанський Олександр Вікторович, д.держ.упр., професор

(прізвище, ім'я та по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом університету від « 09 » жовтня 2025 року № 190/14

2. Строк подання студентом роботи до захисту 17 грудня 2025 р.

3. Вихідні дані: 3.1. Загальна інформація про сферу діяльності та специфіку функціонування підприємства. 3.2. Дані про організаційну структуру управління підприємством та систему управління персоналом. 3.3. Інформація щодо кадрового потенціалу підприємства, складу та структури персоналу, умов праці й оплати праці. 3.4. Дані про фінансово-економічний стан підприємства та результати його господарської діяльності. 3.5. Матеріали щодо діючої системи мотивації персоналу та практики стимулювання інноваційної діяльності на підприємстві. 3.6. Нормативно-правові акти, теоретичні, методичні та наукові джерела з питань мотивації персоналу й інноваційної діяльності.

4. Зміст основної частини (перелік питань, які потрібно розробити): 4.1.

Викладення результатів теоретичних та методичних досліджень за темою. 4.2. Загальна характеристика діяльності підприємства та особливостей управління персоналом. 4.3. Аналіз фінансово-економічних показників господарської діяльності підприємства. 4.4. Оцінка ефективності використання трудових ресурсів підприємства. 4.5. Аналіз існуючої системи мотивації та її впливу на інноваційну діяльність персоналу. 4.6. Розроблення практичних заходів щодо стимулювання інноваційної активності персоналу підприємства. 4.7. Обґрунтування соціально-економічної ефективності запропонованих заходів та прогноз результатів їх упровадження.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень):
Таблиці, рисунки та інший демонстраційний матеріал.

6. Консультанти розділів

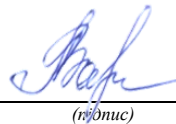
Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання « 10 » жовтня 2025 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної магістерської роботи	Строк виконання етапів	Примітка
1	Аналіз літератури за темою кваліфікаційної роботи	Жовтень 2025 р.	
2	Робота над розділом 1	Жовтень 2025 р.	
3	Робота над розділом 2	Листопад 2025 р.	
4	Робота над розділом 3	Листопад 2025 р.	
5	Робота над вступом та висновками	Листопад 2025 р.	
6	Оформлення роботи	Грудень 2025 р.	
7	Підготовка демонстраційного матеріалу та доповіді	Грудень 2025 р.	

Здобувач



(підпис)

Волченко Л. П.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

(підпис)

Ольшанський О. В.

(прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Дипломна робота: 96 стор., 4 рис., 18 табл., 35 джерел.

Об'єктом дослідження є процеси управління персоналом на підприємстві в умовах інноваційного розвитку.

Предметом дослідження є система мотивації персоналу та механізми її впливу на інноваційну діяльність працівників підприємства.

Метою кваліфікаційної роботи є теоретичне обґрунтування та розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи мотивації персоналу з метою підвищення інноваційної активності працівників підприємства.

Досліджено теоретичні засади формування систем мотивації персоналу та визначено їх вплив на інноваційну діяльність працівників у сучасних умовах господарювання. На основі аналізу діяльності ТзОВ «Ярич» оцінено ефективність використання трудових ресурсів і діючу систему мотивації, а також виявлено основні проблеми її впливу на інноваційну активність персоналу. За результатами дослідження розроблено практичні рекомендації щодо вдосконалення системи мотивації з метою активізації інноваційної діяльності та підвищення соціально-економічної ефективності підприємства.

МОТИВАЦІЯ, ПЕРСОНАЛ, ІННОВАЦІЇ, УПРАВЛІННЯ,
СТИМУЛЮВАННЯ, ЕФЕКТИВНІСТЬ, АКТИВНІСТЬ.

ABSTRACT

Master's thesis: 96 p., 18 tables, 4 figures, 35 sources.

The object of the study is the processes of personnel management at an enterprise under conditions of innovative development.

The subject of the study is the personnel motivation system and the mechanisms of its influence on the innovative activity of employees.

The purpose of the qualification thesis is the theoretical substantiation and development of practical recommendations for improving the personnel motivation system in order to enhance the innovative activity of enterprise employees.

The theoretical foundations of forming personnel motivation systems and their impact on employees' innovative activity under modern business conditions have been investigated. Based on the analysis of the activities of Yarych LLC, the efficiency of labor resource utilization and the existing motivation system were assessed, and the main problems of its influence on the innovative activity of personnel were identified. According to the results of the study, practical recommendations were developed to improve the motivation system with the aim of stimulating innovative activity and increasing the socio-economic efficiency of the enterprise.

MOTIVATION, PERSONNEL, INNOVATION, MANAGEMENT,
INCENTIVES, EFFICIENCY, ACTIVITY.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЙНИХ МЕХАНІЗМІВ ІННОВАЦІЙНОЇ АКТИВНОСТІ ПЕРСОНАЛУ	8
1.1. Теоретичні засади мотивації персоналу в системі управління підприємством	8
1.2. Сутність та основи інноваційної діяльності персоналу	16
1.3. Теоретичні аспекти впливу систем мотивації на інноваційну активність персоналу	26
Висновки до РОЗДІЛУ 1	36
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ТА ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ТЗОВ «ЯРИЧ»	38
2.1. Загальна характеристика діяльності ТЗОВ «Ярич» та управління персоналом.....	38
2.2. Аналіз господарської діяльності ТЗОВ «Ярич»	44
2.3. Оцінка ефективності використання трудових ресурсів	50
2.4. Оцінка існуючого впливу системи мотивації на інноваційну діяльність підприємства.....	55
Висновки до РОЗДІЛУ 2	60
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТЗОВ «ЯРИЧ» З МЕТОЮ АКТИВІЗАЦІЇ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ..	65
3.1. Формування концепції вдосконалення системи мотивації інноваційної діяльності персоналу	65
3.2. Розроблення практичних заходів щодо стимулювання інноваційної активності персоналу.....	73
3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів та прогноз результатів їх упровадження	80
Висновки до РОЗДІЛУ 3	86
ВИСНОВКИ.....	89
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	92

ВСТУП

В умовах глобалізаційних процесів, посилення конкурентної боротьби, цифровізації економіки та переходу до інноваційної моделі розвитку особливої ваги набуває проблема підвищення ефективності використання людського потенціалу підприємств. Саме персонал як носій знань, компетенцій, творчого та інноваційного потенціалу є ключовим чинником формування конкурентних переваг у сучасному господарському середовищі. За таких умов істотно зростає роль системи мотивації, яка виступає основним інструментом активізації трудової та інноваційної діяльності працівників.

Для підприємств України проблема мотивації персоналу в контексті інноваційного розвитку є особливо актуальною з огляду на нестабільність економічного середовища, обмеженість фінансових ресурсів, структурні диспропорції на ринку праці та необхідність адаптації до швидких технологічних змін. У таких умовах традиційні підходи до стимулювання праці виявляються недостатньо ефективними та не забезпечують необхідного рівня зацікавленості працівників у розробленні й упровадженні інновацій.

Разом із тим сучасна практика управління свідчить, що без науково обґрунтованої системи мотивації неможливе формування інноваційно активного персоналу, здатного до генерації нових ідей, їх реалізації та постійного професійного розвитку. Незважаючи на значну кількість наукових досліджень у сфері мотивації праці та інноваційного розвитку, низка теоретичних і практичних питань щодо механізмів впливу систем мотивації на інноваційну діяльність персоналу залишається дискусійною та потребує подальшого поглибленого вивчення з урахуванням сучасних умов господарювання.

Особливої актуальності набуває проблема адаптації зарубіжного досвіду мотивації інноваційної діяльності до вітчизняних реалій, формування гнучких мотиваційних моделей, орієнтованих на поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, розвиток корпоративної культури, підтримку

ініціативності та залучення працівників до процесів управління. Усе це зумовлює необхідність проведення комплексного наукового дослідження впливу систем мотивації на інноваційну діяльність персоналу підприємства.

Таким чином, обрана тема магістерської роботи є актуальною з огляду на сучасні виклики розвитку підприємств, потребу в підвищенні їх інноваційної спроможності та необхідність удосконалення мотиваційних механізмів як інструменту забезпечення сталого розвитку й конкурентоспроможності.

Об'єктом дослідження є процеси управління персоналом на підприємстві в умовах інноваційного розвитку.

Предметом дослідження є система мотивації персоналу та механізми її впливу на інноваційну діяльність працівників підприємства.

Метою кваліфікаційної роботи є теоретичне обґрунтування та розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи мотивації персоналу з метою підвищення інноваційної активності працівників підприємства.

Для досягнення поставленої мети у роботі передбачається розв'язання таких основних завдань:

- дослідити теоретичні підходи до трактування сутності мотивації персоналу та систем мотивації;
- проаналізувати наукові підходи до визначення інноваційної діяльності персоналу та її ролі в розвитку підприємства;
- узагальнити еволюцію теорій мотивації та їх значення для формування інноваційно орієнтованої поведінки працівників;
- дослідити механізм впливу систем мотивації на інноваційну активність персоналу;
- проаналізувати сучасні підходи до мотивації інноваційної діяльності персоналу;
- узагальнити зарубіжний та вітчизняний досвід мотивації інноваційної діяльності;
- здійснити аналіз системи мотивації персоналу на базовому

підприємстві;

- оцінити рівень інноваційної активності персоналу;
- розробити практичні рекомендації щодо вдосконалення системи мотивації з урахуванням потреб інноваційного розвитку;
- обґрунтувати очікувану соціально-економічну ефективність запропонованих заходів.

У процесі виконання кваліфікаційної роботи застосовано сукупність загальнонаукових і спеціальних методів пізнання, зокрема:

- методи аналізу та синтезу – для дослідження теоретичних засад мотивації й інноваційної діяльності;
- індукції та дедукції – для формування узагальнень та наукових висновків;
- системний підхід – для комплексного розгляду системи мотивації персоналу;
- порівняльний аналіз – для зіставлення вітчизняного та зарубіжного досвіду мотивації інноваційної діяльності;
- економіко-статистичні методи – для аналізу показників діяльності підприємства;
- метод анкетування та експертних оцінок – для дослідження мотиваційних установок персоналу;
- графічні та табличні методи – для наочного відображення результатів дослідження.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЙНИХ МЕХАНІЗМІВ ІННОВАЦІЙНОЇ АКТИВНОСТІ ПЕРСОНАЛУ

1.1. Теоретичні засади мотивації персоналу в системі управління підприємством

В умовах становлення економіки знань, цифровізації бізнес-процесів та посилення глобальної конкуренції ключовим джерелом стійкого розвитку підприємств стає людський капітал. Саме персонал, його професійні компетентності, ініціативність і здатність до творчого пошуку визначають можливості підприємства щодо адаптації до змін і формування інноваційних переваг. За таких умов особливої ваги набуває мотивація персоналу як фундаментальний інструмент активізації трудової діяльності та узгодження інтересів працівників із стратегічними цілями організації [1; 2].

Мотивація є складною соціально-економічною категорією, що охоплює внутрішні психологічні спонукання та зовнішні стимули, які формують поведінку працівника в процесі трудової діяльності. У широкому значенні мотивація розглядається як сукупність причин, що зумовлюють активність людини, спрямованість її дій, інтенсивність та наполегливість у досягненні поставлених цілей. В економіці праці та менеджменті мотивація інтерпретується як цілеспрямований процес формування зацікавленості персоналу в досягненні високих результатів шляхом поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів [3].

Сутність мотивації персоналу проявляється через взаємодію потреб, мотивів, інтересів та стимулів. Потреби формують внутрішню основу трудової активності та відображають усвідомлену або неусвідомлену необхідність людини в певних благах. Мотиви виступають внутрішнім спонукальним механізмом, що визначає вибір форм поведінки. Інтереси відображають спрямованість особистості на досягнення певних результатів діяльності, а

стимули становлять зовнішні засоби впливу з боку підприємства, спрямовані на активізацію трудової поведінки працівників [4].

У системі управління підприємством мотивація виконує низку стратегічно важливих функцій. Вона забезпечує формування результативної трудової поведінки, сприяє зростанню продуктивності праці, підвищенню якості виконання посадових обов'язків, зміцненню трудової дисципліни та відповідальності персоналу за результати діяльності. Окрім цього, мотивація виступає важливим механізмом соціальної інтеграції працівників у колектив, формування лояльності до підприємства та підтримання стабільного соціально-психологічного клімату [5].

Особливого значення мотивація набуває в контексті інноваційного розвитку підприємств. Інноваційна діяльність передбачає високий рівень невизначеності, необхідність нестандартного мислення, готовність до змін, постійного навчання та професійного саморозвитку. За таких умов лише матеріальні стимули не здатні забезпечити стійку інноваційну активність персоналу. Вирішального значення набуває внутрішня мотивація, заснована на інтересі до змісту праці, прагненні до самореалізації, професійного зростання, визнання та участі в управлінських рішеннях [6].

Еволюція поняття мотивації персоналу тісно пов'язана зі змінами в підходах до управління трудовими ресурсами. На ранніх етапах розвитку економічної науки домінувала концепція «економічної людини», відповідно до якої працівник розглядався як раціональний суб'єкт, діяльність якого визначається виключно матеріальною вигодою. У межах цього підходу мотивація ототожнювалася зі стимулюванням заробітною платою, а ефективність управління зводилася до контролю та фінансового заохочення [7].

Подальший розвиток наукових уявлень про людину в організації сприяв формуванню соціально-психологічного підходу до мотивації. У центрі уваги опинилися соціальні потреби, міжособистісні відносини, задоволеність працею, моральне заохочення та участь працівників у житті колективу.

Мотивація почала розглядатися як складний багатофакторний процес, що залежить не лише від рівня оплати праці, а й від організаційної культури, стилю керівництва та характеру комунікацій [8].

Сучасний етап розвитку теорії та практики мотивації характеризується системним і гуманістичним підходом до управління персоналом. Працівник розглядається як носій унікальних знань, творчого потенціалу й інноваційних ідей. Мотивація втрачає вузьке трактування як сукупність стимулів і трансформується в комплексну систему управління розвитком особистості, її професійними та творчими можливостями [9].

В умовах цифровізації, гнучких форм зайнятості та зростання ролі інтелектуальної праці змінюються й мотиваційні пріоритети працівників. Дедалі більшого значення набувають можливості навчання, самореалізації, кар'єрного зростання, балансу між професійним і особистим життям, участі в інноваційних проєктах. Це обумовлює необхідність переходу від уніфікованих моделей стимулювання до індивідуалізованих мотиваційних програм, орієнтованих на розвиток людського потенціалу [10].

Отже, мотивація персоналу є багатоаспектною економічною категорією, що поєднує у собі психологічні, соціальні та управлінські складові. Її сутність полягає у формуванні внутрішньої зацікавленості працівників у досягненні цілей підприємства, а її роль у сучасних умовах виходить далеко за межі підвищення продуктивності праці, охоплюючи забезпечення інноваційного розвитку, конкурентоспроможності та довгострокової стійкості підприємства.

Система мотивації персоналу є важливою складовою загального механізму управління підприємством та визначає характер трудової поведінки працівників, рівень їхньої залученості до досягнення стратегічних цілей і готовності до інноваційної діяльності. У сучасних умовах господарювання ефективна система мотивації розглядається не лише як інструмент стимулювання продуктивності праці, а як комплексна сукупність економічних, соціальних і психологічних важелів впливу, що забезпечують довгостроковий розвиток людського потенціалу підприємства [11; 12].

Сутність системи мотивації полягає у формуванні такого поєднання стимулів і мотивів, за якого досягнення індивідуальних цілей працівника органічно поєднується з реалізацією цілей підприємства. Вона базується на врахуванні потреб, інтересів, ціннісних орієнтацій та професійних прагнень персоналу і має забезпечувати справедливий розподіл винагороди відповідно до результатів праці. При цьому система мотивації має бути динамічною, адаптивною до змін зовнішнього середовища та орієнтованою на підтримку інноваційної активності працівників [13].

В науковій літературі представлено значну кількість підходів до класифікації систем мотивації, що обумовлено багатогранністю самого поняття мотивації. Одним із найбільш поширених є поділ мотивації за змістом стимулюючого впливу на матеріальну та нематеріальну. Матеріальна мотивація ґрунтується на використанні фінансових інструментів заохочення і включає систему оплати праці, преміювання, бонусів, надбавок, доплат, участі в прибутках і капіталі підприємства. Її ключовою перевагою є можливість чіткого кількісного вимірювання результатів праці та прямого зв'язку між вкладом працівника і рівнем його доходів [14].

Водночас надмірна концентрація виключно на матеріальних стимулах може призводити до зниження внутрішньої зацікавленості працівників у змісті роботи, формування короткострокової орієнтації на винагороду та зменшення творчої складової трудової діяльності. Саме тому в сучасних умовах дедалі більшого значення набуває нематеріальна мотивація, спрямована на задоволення соціальних, статусних, професійних і духовних потреб персоналу. До її основних складових належать визнання досягнень, кар'єрне зростання, можливості професійного навчання, участь у прийнятті управлінських рішень, розвиток корпоративної культури та формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі [15].

За джерелом формування мотиваційних спонукань доцільно розрізняти внутрішню та зовнішню мотивацію. Внутрішня мотивація виникає внаслідок зацікавленості працівника у самому процесі праці, прагнення до

самореалізації, професійної майстерності, особистісного розвитку та досягнення значущих результатів. Зовнішня мотивація формується під впливом стимулів, які надходять із зовнішнього середовища у вигляді матеріальної винагороди, соціального визнання, кар'єрного просування або, навпаки, санкцій за недотримання встановлених вимог. Найвищою ефективності система мотивації досягає за умов гармонійного поєднання внутрішніх і зовнішніх спонукальних чинників [16].

Важливе значення має класифікація мотивації за рівнем охоплення працівників, відповідно до якої виокремлюють індивідуальну, групову та колективну мотивацію. Індивідуальна мотивація орієнтована на стимулювання особистих результатів діяльності конкретного працівника та враховує його індивідуальні досягнення, професійні якості й внесок у загальні результати діяльності. Групова мотивація спрямована на підвищення ефективності роботи підрозділів, робочих груп і команд та базується на принципах колективної відповідальності та взаємної підтримки. Колективна мотивація охоплює всю організацію і пов'язана з досягненням стратегічних цілей підприємства в цілому. Її застосування сприяє формуванню командного духу, згуртованості персоналу та орієнтації на довгострокові результати розвитку [17].

За часовою спрямованістю розрізняють короткострокові та довгострокові системи мотивації. Короткострокова мотивація зорієнтована на досягнення оперативних виробничих результатів і реалізується переважно через систему преміювання та разових заохочень. Довгострокова мотивація спрямована на формування стабільної зацікавленості персоналу в стійкому розвитку підприємства та реалізується через програми участі у прибутках, накопичувальні бонуси, розвиток кар'єри, корпоративне навчання та соціальні гарантії. Саме довгострокова мотивація відіграє вирішальну роль у забезпеченні інноваційного розвитку підприємства [18].

З урахуванням особливостей організаційної структури та стилю управління виділяють централізовані та децентралізовані системи мотивації. Централізовані системи передбачають встановлення єдиних стандартів

стимулювання для всіх підрозділів підприємства, що забезпечує їхню уніфікацію та прозорість. Децентралізовані системи дозволяють адаптувати мотиваційні механізми до специфіки окремих підрозділів, видів діяльності та категорій персоналу, що підвищує їх адресність і результативність [19].

Сучасні системи мотивації персоналу повинні характеризуватися комплексністю, гнучкістю та орієнтацією на розвиток інноваційного потенціалу працівників. Вони мають поєднувати матеріальні й нематеріальні стимули, враховувати внутрішні мотиви працівників, забезпечувати справедливість винагороди та прозорість її формування. Ефективна система мотивації сприяє не лише зростанню продуктивності праці, а й формуванню інноваційної поведінки персоналу, розвитку його творчих здібностей та підвищенню конкурентоспроможності підприємства в довгостроковій перспективі.

Мотивація персоналу посідає центральне місце в системі управління підприємством, оскільки саме через неї відбувається трансформація стратегічних цілей організації у конкретну трудову поведінку працівників. У межах класичного управлінського циклу мотивація тісно пов'язана з такими функціями, як планування, організація, контроль і регулювання, забезпечуючи узгодженість управлінських рішень із реальними можливостями та інтересами персоналу. Без належного рівня мотивації навіть найбільш обґрунтовані управлінські рішення залишаються формальними й не забезпечують очікуваного економічного результату.

В умовах інноваційного розвитку підприємства значення мотивації істотно зростає. Інноваційна діяльність передбачає постійну зміну технологій, методів роботи, організаційних структур, що потребує від персоналу гнучкості, здатності до навчання, ініціативності та високого рівня відповідальності. За таких умов традиційні адміністративні методи впливу на поведінку працівників виявляються малоефективними, а провідна роль переходить до мотиваційних механізмів, які формують зацікавленість у змінах та готовність брати участь в інноваційних процесах.

Мотивація в системі інноваційного управління виконує не лише спонукальну, а й стратегічну функцію. Вона забезпечує формування довгострокової зацікавленості персоналу в реалізації інноваційної стратегії підприємства, сприяє розвитку інтелектуального капіталу, підтримує процеси генерації ідей, удосконалення бізнес-процесів та створення нових продуктів і послуг. Саме за допомогою мотивації відбувається перехід від формального виконання посадових обов'язків до активної участі працівників у розвитку підприємства.

Особливістю мотивації в умовах інноваційного розвитку є її спрямованість не лише на кінцевий результат, а й на сам процес діяльності. Працівник має бути мотивований до експериментування, пошуку нових рішень, підвищення рівня власної кваліфікації та освоєння сучасних технологій. Це зумовлює необхідність формування таких мотиваційних механізмів, які поєднують матеріальні стимули з нематеріальними чинниками, зокрема можливостями професійного зростання, творчої самореалізації, участі в управлінні та визнання досягнень.

У системі інноваційного управління мотивація тісно пов'язана з розвитком інноваційної культури підприємства. Інноваційна культура формується на основі цінностей відкритості до змін, підтримки ініціативи, толерантності до помилок і орієнтації на постійне вдосконалення. Наявність такої культури створює сприятливе середовище для реалізації інноваційного потенціалу персоналу та підвищує результативність мотиваційних впливів. У свою чергу, ефективна система мотивації сприяє закріпленню інноваційних цінностей у свідомості працівників.

Важливою умовою ефективності мотивації в системі управління є її стратегічна узгодженість із цілями інноваційного розвитку підприємства. Мотиваційні інструменти повинні бути зорієнтовані на підтримку пріоритетних напрямів розвитку, зокрема впровадження нових технологій, цифровізацію процесів, розширення асортименту продукції, підвищення якості послуг та зростання конкурентоспроможності. Невідповідність між

стратегією підприємства та системою мотивації призводить до розбалансування управління, зниження рівня зацікавленості персоналу в інноваціях і втрати стратегічних переваг.

Мотивація персоналу в умовах інноваційного розвитку має враховувати специфіку різних категорій працівників. Для керівників і фахівців ключове значення мають стимули, пов'язані з участю в управлінні, прийнятті стратегічних рішень, реалізації складних проєктів та кар'єрному зростанні. Для виробничого персоналу важливими залишаються стабільність зайнятості, справедливий рівень оплати праці, безпечні умови роботи та соціальні гарантії. Таке диференційоване поєднання мотиваційних чинників забезпечує більш повне розкриття інноваційного потенціалу всіх груп персоналу.

Взаємозв'язок мотивації з іншими підсистемами управління підприємством проявляється у її тісній інтеграції з системами оцінювання результатів праці, розвитку персоналу, управління знаннями та організаційною культурою. Оцінювання результатів діяльності створює інформаційну основу для формування справедливої системи винагороди. Розвиток персоналу через навчання та підвищення кваліфікації підсилює внутрішню мотивацію до самовдосконалення. Управління знаннями забезпечує накопичення та передачу інноваційного досвіду, а організаційна культура визначає соціальні норми інноваційної поведінки.

З метою узагальнення місця мотивації в системі управління інноваційно орієнтованим підприємством доцільно розглянути її функціональну роль у взаємодії з основними управлінськими підсистемами (табл. 1.1).

Мотивація в умовах інноваційного розвитку підприємства виконує роль системоутворюючого елементу, який забезпечує єдність економічних, соціальних і творчих інтересів персоналу. Вона сприяє не лише підвищенню ефективності поточної діяльності, а й формуванню довгострокових конкурентних переваг за рахунок активного залучення працівників до інноваційних процесів.

Таблиця 1.1

Місце мотивації в системі управління підприємством в умовах
інноваційного розвитку

Підсистема управління	Роль мотивації	Очікуваний результат
Стратегічне управління	Узгодження індивідуальних і стратегічних цілей	Зростання зацікавленості в інноваційних пріоритетах
Управління персоналом	Стимулювання розвитку компетенцій	Підвищення професійного рівня працівників
Оцінювання результатів	Забезпечення справедливості винагороди	Зміцнення довіри до системи управління
Управління знаннями	Заохочення обміну досвідом та ідеями	Активізація інноваційних процесів
Організаційна культура	Підтримка творчої ініціативи	Формування інноваційного середовища

Саме завдяки мотивації інноваційний потенціал підприємства трансформується у реальні економічні результати, що забезпечує стійкість його розвитку в динамічному конкурентному середовищі.

1.2. Сутність та основи інноваційної діяльності персоналу

У сучасних умовах розвитку економіки, що характеризуються прискоренням науково-технічного прогресу, цифровізацією та посиленням глобальної конкуренції, інноваційна діяльність виступає ключовою передумовою забезпечення стійкого розвитку підприємств. В основі інноваційних процесів перебуває людина як носій знань, професійних компетентностей, творчого потенціалу та джерело нових ідей. Саме тому інноваційна діяльність персоналу розглядається як визначальний чинник формування конкурентних переваг підприємства та його адаптації до динамічних змін зовнішнього середовища [6; 9; 17].

У загальноекономічному розумінні інновації трактується як результат упровадження нових або суттєво вдосконалених продуктів, технологій, методів організації виробництва чи управління, що забезпечують економічний, соціальний або технологічний ефект. Відповідно інноваційна діяльність

охоплює сукупність взаємопов'язаних процесів створення, освоєння, упровадження та комерціалізації нововведень. У цьому контексті інноваційна діяльність персоналу є складовою загальної інноваційної активності підприємства та відображає участь працівників у генеруванні, реалізації та поширенні нових ідей і рішень [6; 18].

Інноваційна діяльність персоналу може бути визначена як цілеспрямований процес реалізації працівниками творчих, науково-технічних, організаційних та управлінських ідей, спрямованих на створення та впровадження нововведень із метою підвищення ефективності діяльності підприємства. Вона поєднує інтелектуальні, професійні та поведінкові характеристики працівників, які забезпечують їхню здатність до творчого пошуку, експериментування та нестандартного вирішення виробничих завдань [10; 17].

Економічна сутність інноваційної діяльності персоналу полягає в тому, що вона забезпечує трансформацію знань, навичок і досвіду працівників у приріст вартості підприємства. Завдяки інноваційній активності персоналу підвищується продуктивність праці, знижується собівартість продукції, удосконалюються технологічні процеси, розширюються ринки збуту та зростає конкурентоспроможність підприємства. Таким чином, інноваційна діяльність персоналу є не лише соціально-психологічним явищем, а й важливою економічною категорією, що безпосередньо впливає на результати господарської діяльності [6; 19].

Суттєвою рисою інноваційної діяльності персоналу є її творчий характер, що проявляється в орієнтації на пошук нових рішень, розроблення оригінальних ідей, удосконалення існуючих процесів і продуктів. Вона передбачає високий рівень автономності працівників, їхню здатність до самоорганізації, готовність до ризику та відповідальність за результати інноваційних рішень. У зв'язку з цим інноваційна діяльність персоналу тісно пов'язана з розвитком внутрішньої мотивації, професійної самосвідомості та інноваційної культури підприємства [9; 18].

Залежно від сфери реалізації інноваційної діяльності персоналу її доцільно розглядати у взаємозв'язку з такими напрямками, як виробнича, організаційна, управлінська та соціально-економічна інноваційна активність. У виробничій сфері інноваційна діяльність персоналу проявляється через участь працівників у впровадженні нових технологій, автоматизації процесів, підвищенні якості продукції. В організаційній сфері вона пов'язана з удосконаленням структури управління, бізнес-процесів, форм організації праці. В управлінській – із розробленням нових методів планування, контролю та мотивації. У соціально-економічній – із формуванням нових підходів до розвитку персоналу, корпоративної культури та соціальної відповідальності [6; 10; 17].

Інноваційна діяльність персоналу має як індивідуальний, так і колективний характер. Індивідуальний рівень виявляється у творчій активності окремих працівників, їхній здатності до генерації ідей та ініціювання змін. Колективний рівень проявляється у спільній інноваційній діяльності трудових колективів, робочих груп і команд, що забезпечує синергетичний ефект та підвищує результативність інноваційних процесів. Поєднання індивідуальної та колективної інноваційної активності створює передумови для сталого інноваційного розвитку підприємства [18; 19].

Основні характеристики та економічні наслідки інноваційної діяльності персоналу наведено в табл. 1.2.

Особливої уваги заслуговує взаємозв'язок інноваційної діяльності персоналу з рівнем розвитку його професійних компетентностей. Інноваційно активний працівник характеризується не лише високим рівнем фахових знань, а й здатністю до міждисциплінарного мислення, комунікації, командної роботи, швидкого засвоєння нової інформації та адаптації до змін. Це зумовлює необхідність безперервного навчання персоналу, розвитку системи управління знаннями та формування сприятливого мотиваційного середовища для інноваційної діяльності [4; 10].

Таблиця 1.2

Характеристика інноваційної діяльності персоналу та її економічні
наслідки

Ознака	Зміст прояву	Економічний результат
Творчий характер	Генерація нових ідей, пошук нестандартних рішень	Зростання інноваційного потенціалу
Професійна компетентність	Використання знань і досвіду	Підвищення продуктивності праці
Ризик і відповідальність	Прийняття нестандартних рішень	Прискорення розвитку підприємства
Колективна взаємодія	Командна робота, обмін знаннями	Синергетичний ефект
Орієнтація на розвиток	Навчання, самовдосконалення	Підвищення конкурентоспроможності

Водночас інноваційна діяльність персоналу є процесом, що супроводжується підвищеним рівнем ризику, психологічного навантаження та професійної відповідальності. Не всі інноваційні рішення забезпечують очікуваний результат, що потребує від працівників готовності до можливих невдач і толерантності до помилок. Саме тому важливою умовою активізації інноваційної діяльності персоналу є формування на підприємстві атмосфери довіри, підтримки ініціативи та справедливого ставлення до результатів інноваційної праці [18].

Інноваційна діяльність персоналу являє собою складний соціально-економічний процес, що поєднує творчі, професійні та мотиваційні компоненти трудової поведінки працівників. Її економічна сутність полягає в перетворенні людського капіталу на джерело інноваційного розвитку підприємства та зростання його ринкової вартості. Саме активна участь персоналу в інноваційних процесах створює передумови для підвищення ефективності господарської діяльності, формування стійких конкурентних переваг і забезпечення довгострокового розвитку підприємства [6; 17; 19].

Інноваційна активність персоналу формується під впливом сукупності внутрішніх і зовнішніх факторів, які визначають здатність та готовність працівників до створення, сприйняття і впровадження нововведень. У

сучасних умовах господарювання інноваційна діяльність перестає бути прерогативою окремих науково-дослідних підрозділів і дедалі більше інтегрується у повсякденну трудову діяльність персоналу. Саме тому ідентифікація та наукове обґрунтування факторів, що впливають на рівень інноваційної активності працівників, є необхідною умовою формування ефективної системи управління інноваційним розвитком підприємства [6; 17].

Фактори формування інноваційної активності персоналу доцільно розглядати як комплекс взаємопов'язаних умов і чинників, що визначають спрямованість, інтенсивність та результативність інноваційної поведінки працівників. Вони охоплюють економічні, організаційні, соціально-психологічні, кадрові, освітні та мотиваційні складові. При цьому визначальне значення має не лише наявність окремих факторів, а й характер їхньої взаємодії та узгодженості в межах єдиної системи управління підприємством [10; 18].

Важливу роль у формуванні інноваційної активності персоналу відіграють економічні фактори, до яких належать рівень оплати праці, система матеріального стимулювання, фінансові можливості підприємства, інвестиційна привабливість та доступ до ресурсів. Наявність прямих економічних вигод від участі в інноваційних процесах підвищує зацікавленість працівників у розробленні та впровадженні новачій. Водночас домінування виключно матеріальних стимулів може обмежувати творчу ініціативу та знижувати роль внутрішньої мотивації [12; 14; 20].

Суттєвий вплив на інноваційну активність мають організаційні фактори, які охоплюють організаційну структуру підприємства, стиль керівництва, рівень децентралізації управління, гнучкість бізнес-процесів, характер комунікацій та доступ до інформації. Плоскі організаційні структури, розвиток командних форм роботи, відкриті комунікації та підтримка ініціативи з боку керівництва створюють сприятливі умови для активізації інноваційної діяльності персоналу [13; 17; 21].

До числа ключових належать соціально-психологічні фактори, що

визначають емоційне ставлення працівників до інноваційних змін. Соціально-психологічний клімат у колективі, рівень довіри, згуртованості, взаємопідтримки, толерантності до помилок і готовності до ризику безпосередньо впливають на інноваційну поведінку персоналу. У колективах із високим рівнем довіри та позитивною організаційною культурою працівники значно частіше проявляють ініціативу й готовність до експериментування [18; 22].

Вагоме значення мають кадрові та освітні фактори, зокрема рівень професійної підготовки персоналу, наявність інноваційних компетентностей, досвід участі в інноваційних проєктах, доступ до системи безперервного навчання та підвищення кваліфікації. Інноваційно активний персонал характеризується здатністю до міждисциплінарного мислення, швидкого засвоєння нових знань, роботи з інформацією та використання сучасних цифрових технологій. Інвестиції підприємства в розвиток людського капіталу є одним із найбільш ефективних довгострокових чинників зростання інноваційної активності [4; 10; 23].

Особливе місце серед факторів розвитку інноваційної активності посідають мотиваційні фактори, які визначають внутрішню готовність працівника до інноваційної діяльності. Мотивація до інновацій формується під впливом потреб у самореалізації, професійному зростанні, визнанні, участі в ухваленні рішень та досягненні значущих результатів. Наявність ефективної системи мотивації, орієнтованої на підтримку творчої ініціативи, є визначальною умовою залучення персоналу до інноваційних процесів [1; 6; 9; 24].

У наукових дослідженнях також зазначається зростаюча роль зовнішніх інституційних факторів, до яких належать державна інноваційна політика, рівень розвитку національної інноваційної системи, податкові стимули, захист прав інтелектуальної власності, співпраця з науковими установами, стартап-середовищем та міжнародними партнерами. Сприятливе інституційне середовище посилює інноваційну орієнтацію підприємств і створює додаткові

стимули для активізації інноваційної діяльності персоналу [17; 20; 25].

Взаємодія зазначених факторів має системний характер, а їхній вплив на інноваційну активність персоналу проявляється не ізольовано, а в сукупності. Економічні стимули без належної організаційної підтримки не забезпечують стійкого інноваційного ефекту, так само як високий рівень освіти без мотиваційного підкріплення не завжди трансформується в практичні результати. Саме тому управління інноваційною активністю персоналу має ґрунтуватися на комплексному підході до формування сприятливих умов інноваційної діяльності.

Для узагальнення факторів формування та розвитку інноваційної активності персоналу доцільно систематизувати їх за основними групами (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Основні фактори формування та розвитку інноваційної активності
персоналу

Група факторів	Зміст	Вплив на інноваційну активність
Економічні	Оплата праці, премії, інвестиції, ресурси	Створюють матеріальну зацікавленість
Організаційні	Структура, стиль керівництва, комунікації	Забезпечують гнучкість та підтримку ініціатив
Соціально-психологічні	Довіра, клімат, культура	Формують готовність до ризику та змін
Кадрові та освітні	Компетентності, навчання, досвід	Забезпечують професійну основу інновацій
Мотиваційні	Самореалізація, визнання, кар'єра	Активізують творчу поведінку
Інституційні	Державна підтримка, партнерства	Посилюють зовнішні стимули до інновацій

Інноваційна активність персоналу формується під впливом багатокомпонентної системи факторів, що охоплюють економічні, організаційні, соціально-психологічні, кадрові, мотиваційні та інституційні умови. Визначальну роль у цьому процесі відіграє рівень мотивації працівників, який забезпечує перетворення їхнього професійного й творчого потенціалу в реальні інноваційні результати. Комплексне врахування

зазначених факторів у системі управління персоналом створює передумови для сталого інноваційного розвитку підприємства та підвищення його конкурентоспроможності на ринку [6; 17; 24; 25].

Ефективне управління інноваційною діяльністю персоналу неможливе без формування системи її об'єктивного оцінювання. В умовах інноваційно орієнтованої економіки результати діяльності персоналу дедалі частіше визначаються не лише кількісними виробничими показниками, а й здатністю до генерації нових ідей, участі в інноваційних проєктах, швидкості адаптації до змін та рівня творчої активності. Саме тому оцінювання інноваційної діяльності персоналу розглядається як комплексний аналітичний процес, спрямований на визначення її рівня, результативності та впливу на загальні показники діяльності підприємства [6; 17; 24].

Під оцінюванням інноваційної діяльності персоналу доцільно розуміти систему методів, процедур і показників, що дають змогу визначити рівень залученості працівників до інноваційних процесів, їхній внесок у створення та впровадження нововведень, а також економічні, соціальні та організаційні результати такої діяльності. Особливістю цього процесу є поєднання кількісних і якісних характеристик, що ускладнює формалізацію оцінки, але водночас забезпечує її комплексний характер [10; 18; 20].

Система показників оцінювання інноваційної діяльності персоналу формується з урахуванням цілей підприємства, специфіки його діяльності, рівня технологічного розвитку та особливостей організаційної структури. У науковій літературі виокремлюють кілька основних груп показників: результативні, процесні, кадрові, мотиваційні та економічні. Кожна з них відображає окремий аспект інноваційної активності персоналу та доповнює інші групи показників [17; 23; 26].

До результативних показників належать кількість упроваджених інновацій, обсяг інноваційної продукції, кількість поданих і реалізованих пропозицій, патентів, раціоналізаторських розробок, нових технологічних рішень. Ці показники характеризують безпосередній інноваційний вихід

діяльності персоналу та її практичну результативність для підприємства [6; 19; 25].

Процесні показники відображають інтенсивність та організованість інноваційної діяльності: частку працівників, залучених до інноваційних проєктів, тривалість інноваційного циклу, рівень міжфункціональної взаємодії, кількість навчальних заходів інноваційного спрямування. Вони дозволяють оцінити не лише результат, а й сам хід реалізації інноваційних процесів на підприємстві [21; 24].

Кадрові показники зосереджуються на якісному складі персоналу та рівні його інноваційних компетентностей. До них належать рівень освіти, частка працівників, які пройшли підвищення кваліфікації, участь у науково-дослідних проєктах, володіння сучасними цифровими технологіями, знання іноземних мов. Саме кадровий потенціал виступає базовою передумовою інноваційної діяльності персоналу [4; 10; 23].

Мотиваційні показники характеризують ступінь зацікавленості працівників у здійсненні інноваційної діяльності. Це, зокрема, рівень задоволеності системою стимулювання, частота прояву ініціативи, готовність до участі в ризикових проєктах, рівень організаційної лояльності, орієнтація на саморозвиток. Дані показники мають переважно якісний характер і визначаються на основі соціологічних досліджень та експертного оцінювання [1; 12; 22].

До економічних показників належать приріст прибутку від упровадження інновацій, зростання продуктивності праці, зниження собівартості продукції, окупність інвестицій у розвиток персоналу, приріст ринкової вартості підприємства. Саме економічні показники дозволяють оцінити ефективність інноваційної діяльності персоналу з позиції досягнення стратегічних цілей підприємства [6; 17; 25].

Основні групи показників оцінювання інноваційної діяльності персоналу наведено в табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Система показників оцінювання інноваційної діяльності персоналу

Група показників	Основні індикатори	Характеристика
Результативні	Кількість інновацій, патентів, пропозицій	Відображають кінцевий результат
Процесні	Частка персоналу в інноваціях, тривалість проєктів	Характеризують динаміку процесів
Кадрові	Рівень освіти, навчання, компетентності	Визначають інноваційний потенціал
Мотиваційні	Рівень ініціативи, задоволеність стимулюванням	Відображають готовність до інновацій
Економічні	Прибуток, продуктивність, окупність	Оцінюють ефективність інновацій

Методи оцінювання інноваційної діяльності персоналу поділяються на кількісні, якісні та комбіновані. Кількісні методи ґрунтуються на використанні статистичних та фінансово-економічних показників, що дають змогу об'єктивно виміряти результати інноваційної діяльності.

До них належать аналіз динаміки інноваційних показників, методи факторного аналізу, економіко-математичне моделювання, оцінювання ефективності інвестицій у персонал [17; 25; 28].

Якісні методи оцінювання орієнтовані на дослідження мотиваційних, психологічних та організаційних аспектів інноваційної активності. До них належать анкетування, інтерв'ю, експертні оцінки, методи самооцінювання, соціометричні дослідження, оцінювання організаційної культури. Попри суб'єктивний характер, ці методи дозволяють глибше дослідити внутрішні чинники інноваційної поведінки персоналу [18; 22; 26].

Окрему групу становлять комбіновані методи, які поєднують кількісні та якісні інструменти. До них належать методи збалансованої системи показників (Balanced Scorecard), оцінювання за ключовими показниками ефективності (KPI), методи бенчмаркінгу, рейтингове оцінювання інноваційної активності персоналу. Застосування комбінованих методів дозволяє отримати комплексну картину інноваційної діяльності персоналу та взаємозв'язку між її результатами і чинниками формування [21; 27; 30].

У міжнародній практиці поширеним є використання моделі КРІ інноваційної діяльності персоналу, що охоплює показники творчої активності, участі в інноваційних проєктах, економічної результативності та розвитку компетентностей. Такий підхід дозволяє інтегрувати систему оцінювання інноваційної діяльності в загальну систему стратегічного управління персоналом і забезпечувати її узгодженість зі стратегічними цілями підприємства [26; 31].

Важливою проблемою оцінювання інноваційної діяльності персоналу залишається складність обліку нематеріальних результатів, таких як розвиток знань, накопичення досвіду, підвищення рівня інноваційної культури. Ці результати не завжди мають безпосередній фінансовий вимір, але формують довгострокові конкурентні переваги підприємства. У зв'язку з цим сучасні підходи до оцінювання дедалі частіше орієнтуються на інтегральні показники, що поєднують економічні та соціально-психологічні характеристики інноваційної діяльності персоналу [23; 27; 32].

Система показників і методів оцінювання інноваційної діяльності персоналу має багатокомпонентний характер та повинна враховувати як кількісні результати інновацій, так і якісні характеристики інноваційної поведінки працівників. Поєднання різних методів оцінювання дозволяє підвищити об'єктивність управлінських рішень у сфері розвитку персоналу, оптимізувати систему мотивації та забезпечити стійкий інноваційний розвиток підприємства в довгостроковій перспективі [17; 24; 25; 30].

1.3. Теоретичні аспекти впливу систем мотивації на інноваційну активність персоналу

В умовах інноваційно орієнтованої економіки мотивація персоналу розглядається не лише як інструмент підвищення продуктивності праці, а й як ключовий механізм активізації інноваційної діяльності. Саме мотивація визначає внутрішню готовність працівників до пошуку нових рішень, участі в

інноваційних проєктах, прийняття ризиків та відповідальності за результати нововведень. У цьому контексті інноваційна діяльність персоналу формується як результат поєднання професійного потенціалу, організаційних умов і мотиваційних стимулів [1; 6; 9; 24].

Взаємозв'язок мотивації та інноваційної діяльності персоналу має складний багатоаспектний характер. З одного боку, рівень розвитку мотивації визначає інтенсивність інноваційної поведінки працівників, з іншого — сам процес інноваційної діяльності впливає на структуру мотивів, формує нові потреби, зокрема у професійному саморозвитку, визнанні та самореалізації. Таким чином, мотивація і інноваційна активність перебувають у постійній діалектичній взаємодії, посилюючи або, навпаки, стримуючи одна одну [2; 14; 26].

У наукових дослідженнях мотивація інноваційної діяльності персоналу трактується як система внутрішніх і зовнішніх спонукань, що забезпечують ініціювання, підтримку та розвиток інноваційної поведінки працівників. До внутрішніх мотивів належать інтерес до творчої праці, потреба в самореалізації, прагнення професійного зростання, задоволення від досягнення нових результатів. До зовнішніх мотивів відносять матеріальну винагороду, кар'єрне просування, соціальне визнання, статус, гарантії зайнятості [1; 12; 24].

Інноваційна поведінка персоналу проявляється у схильності до ініціативності, здатності генерувати нові ідеї, готовності до змін, толерантності до невизначеності та ризику, активній участі у вдосконаленні технологій, процесів і продуктів. На відміну від стандартної трудової поведінки, інноваційна поведінка передбачає вихід за межі формалізованих обов'язків і значною мірою ґрунтується на внутрішній мотивації працівника [18; 22; 24].

Визначальним у формуванні інноваційної поведінки є співвідношення внутрішніх і зовнішніх мотивів. Домінування виключно матеріальних стимулів, як свідчить практика, забезпечує лише короткостроковий ефект та

обмежує творчий потенціал персоналу. Натомість орієнтація на розвиток внутрішньої мотивації сприяє формуванню стійкої інноваційної активності, що зберігається навіть за умов тимчасового зниження фінансових стимулів [9; 24; 26].

Механізм впливу мотиваційних стимулів на інноваційну поведінку працівників має поетапний характер. На першому етапі відбувається формування мотиваційних установок під впливом потреб, ціннісних орієнтацій та умов зовнішнього середовища. На другому етапі відбувається трансформація мотивації у трудову та інноваційну поведінку, що проявляється у ініціативах, пропозиціях, участі в інноваційних проєктах. На третьому етапі формується результативність інноваційної діяльності, яка, у свою чергу, впливає на подальшу структуру мотивів через механізм зворотного зв'язку [2; 6; 17].

Особливу роль у цьому механізмі відіграє система стимулювання, яка має бути безпосередньо пов'язана з результатами інноваційної діяльності персоналу. За умов відсутності такого зв'язку інноваційна активність набуває випадкового характеру та не трансформується у стійку модель поведінки. Ефективна система мотивації має поєднувати матеріальні та нематеріальні стимули, забезпечувати справедливість винагороди, прозорість оцінювання результатів і визнання досягнень працівників [1; 12; 35].

Вагомий вплив на інноваційну поведінку персоналу чинить організаційна культура підприємства. Культура, що підтримує ініціативу, толерантність до помилок, командну роботу та відкритість до змін, суттєво підсилює мотиваційний ефект і сприяє розвитку інноваційної активності. Натомість авторитарний стиль управління, надмірна формалізація та страх покарання за помилки істотно знижують готовність працівників до творчого пошуку [18; 22].

Суттєвим мотиваційним чинником інноваційної поведінки є участь працівників у прийнятті управлінських рішень та в розподілі результатів інноваційної діяльності. Залучення персоналу до процесів обговорення,

планування й оцінювання інновацій підвищує їхню відповідальність за результати, формує відчуття причетності до розвитку підприємства та посилює внутрішню мотивацію [11; 21; 26].

Мотиваційний механізм інноваційної діяльності також тісно пов'язаний із розвитком людського капіталу. Інвестиції в навчання, підвищення кваліфікації, розвиток інноваційних компетентностей не лише розширюють професійні можливості працівників, а й формують стійку орієнтацію на саморозвиток і творчість як базові внутрішні мотиви інноваційної поведінки [4; 10; 23].

Для систематизації механізму впливу мотивації на інноваційну поведінку персоналу доцільно узагальнити його основні елементи (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Механізм впливу мотиваційних стимулів на інноваційну поведінку
персоналу

Елемент механізму	Зміст	Результат впливу
Потреби та цінності	Самореалізація, розвиток, визнання	Формування внутрішніх мотивів
Мотиваційні стимули	Матеріальні та нематеріальні заохочення	Активізація інноваційної поведінки
Організаційні умови	Керівництво, культура, комунікації	Підтримка ініціативи
Інноваційна поведінка	Ініціативність, креативність, ризик	Участь у нововведеннях
Результати діяльності	Інновації, ефективність, прибуток	Зворотний вплив на мотивацію

Мотивація виступає системоутворювальним елементом інноваційної діяльності персоналу, оскільки саме вона забезпечує перехід від потенційної здатності до інноваційної поведінки до її реальної практичної реалізації. Механізм впливу мотиваційних стимулів на інноваційну поведінку має комплексний характер і охоплює психологічні, економічні, організаційні та соціокультурні складові. Забезпечення їхньої узгодженості в межах єдиної системи управління персоналом створює умови для формування стійкої інноваційної активності та підвищення конкурентоспроможності

підприємства в довгостроковій перспективі [6; 17; 24; 31; 35].

У сучасних умовах розвитку інноваційно орієнтованої економіки система мотивації персоналу зазнає суттєвої трансформації. Традиційні підходи до стимулювання, що ґрунтуються переважно на тарифній оплаті праці та стандартизованих преміях, поступово втрачають здатність забезпечувати високий рівень інноваційної активності працівників. Натомість дедалі більшого поширення набувають сучасні підходи до мотивації, які орієнтуються на гнучкість, індивідуалізацію стимулів, розвиток немонетарної мотивації та формування інноваційно спрямованої корпоративної культури [1; 6; 9; 24; 26].

Сучасні підходи до мотивації інноваційної діяльності персоналу базуються на ідеї поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, а також на врахуванні особистісних потреб, професійних інтересів та ціннісних орієнтацій працівників. Такий підхід дозволяє забезпечити не лише короткострокове зростання трудової активності, а й формування довгострокової внутрішньої мотивації до інноваційної діяльності [2; 12; 24].

Одним із ключових сучасних інструментів мотивації є гнучкі системи оплати праці, які передбачають диференціацію доходів працівників залежно від їхнього внеску в інноваційні результати підприємства. Гнучкість в оплаті праці реалізується через використання змінної частини заробітної плати, індивідуальних і групових бонусів, надбавок за інноваційну активність, участь у проєктній діяльності. Такий підхід забезпечує прямий зв'язок між результатами інноваційної діяльності та рівнем матеріального заохочення, що суттєво підвищує зацікавленість персоналу в ініціюванні та реалізації нововведень [1; 12; 35].

Ефективним інструментом стимулювання інноваційної діяльності є участь персоналу в прибутках і капіталі підприємства. Йдеться про програми розподілу прибутку, опціонні програми, корпоративні акції, бонуси за досягнення стратегічних інноваційних цілей. Участь працівників у фінансових результатах діяльності підприємства сприяє формуванню відчуття

співвласності, підвищує відповідальність за результати інноваційних проєктів та орієнтує персонал на довгострокові цілі розвитку [11; 21; 30].

Водночас сучасна практика управління персоналом переконливо свідчить, що немонетарні стимули відіграють не менш важливу роль у мотивації інноваційної діяльності, ніж матеріальні заохочення. До немонетарних стимулів належать можливості професійного зростання, кар'єрного розвитку, участь у цікавих проєктах, автономія в прийнятті рішень, визнання досягнень, гнучкий режим роботи, можливість дистанційної праці, сприятливий соціально-психологічний клімат у колективі [18; 22; 24].

Особливу роль серед немонетарних стимулів відіграє визнання інноваційних досягнень персоналу. Публічне визнання, нагороди, відзнаки, можливість представлення результатів інноваційної діяльності на корпоративних заходах підсилюють внутрішню мотивацію працівників, формують почуття значущості та сприяють поширенню інноваційних цінностей у колективі [9; 26].

Невід'ємним елементом сучасних підходів до мотивації інноваційної діяльності є формування інноваційно орієнтованої корпоративної культури. Корпоративна культура, що ґрунтується на цінностях відкритості до змін, командної роботи, довіри, підтримки творчих ініціатив і толерантності до помилок, створює сприятливе середовище для розвитку інноваційної поведінки персоналу. У таких умовах мотиваційний ефект немонетарних стимулів значно посилюється, а інноваційна активність набуває стійкого характеру [18; 22].

Сучасні підходи до мотивації інноваційної діяльності передбачають також індивідуалізацію мотиваційних програм, що враховує різні мотиваційні профілі працівників. Для одних пріоритетними є матеріальні стимули, для інших — можливості самореалізації, творчої свободи, професійного розвитку. Гнучке поєднання різних інструментів мотивації дозволяє досягти максимальної залученості персоналу в інноваційні процеси [2; 24; 26].

Важливою складовою сучасної системи мотивації є інтеграція

стимулювання інноваційної діяльності в систему стратегічного управління персоналом. Це передбачає узгодження мотиваційних програм із довгостроковими цілями розвитку підприємства, використання ключових показників ефективності (KPI), орієнтованих на інновації, а також поєднання мотивації з розвитком компетентностей, навчанням і управлінням талантами [17; 28; 31; 35].

Разом із тим упровадження сучасних підходів до мотивації інноваційної діяльності потребує дотримання принципів справедливості, прозорості та довіри. Несправедливий розподіл винагород, непрозорість критеріїв оцінювання результатів або імітація участі персоналу в управлінні можуть мати зворотний ефект і призводити до зниження інноваційної активності [1; 9; 22].

Для узагальнення сучасних підходів до мотивації інноваційної діяльності персоналу доцільно представити їх у вигляді таблиці (табл. 1.6).

Таблиця 1.6

Сучасні підходи до мотивації інноваційної діяльності персоналу

Підхід	Основні інструменти	Вплив на інноваційну активність
Гнучка оплата праці	Бонуси, надбавки, змінна частина зарплати	Підсилює матеріальну зацікавленість
Участь у прибутках	Премії, опціони, корпоративні акції	Формує відчуття співвласності
Нематеріальна мотивація	Визнання, розвиток, автономія, гнучкий графік	Розвиває внутрішню мотивацію
Корпоративна культура	Довіра, підтримка ініціатив, командність	Створює сприятливе інноваційне середовище
Індивідуалізація мотивації	Мотиваційні профілі, персоналізовані стимули	Забезпечує максимальну залученість

Як видно, сучасні підходи до мотивації інноваційної діяльності персоналу характеризуються переходом від уніфікованих схем стимулювання до гнучких, багатокомпонентних і персоналізованих систем мотивації. Їхня ефективність зумовлюється здатністю поєднувати матеріальні та нематеріальні стимули, інтегрувати мотивацію в систему стратегічного управління персоналом і формувати інноваційно орієнтовану корпоративну

культуру. Саме такі підходи створюють передумови для стійкого розвитку інноваційної активності персоналу та підвищення конкурентоспроможності підприємства в довгостроковій перспективі [6; 17; 24; 31; 35].

Досвід розвинених країн світу свідчить, що успішна реалізація інноваційної стратегії підприємств безпосередньо залежить від ефективності системи мотивації персоналу. У країнах з високим рівнем інноваційної активності сформувалися цілісні моделі стимулювання, які охоплюють матеріальні, нематеріальні, соціальні та корпоративно-культурні чинники. Вивчення та адаптація такого досвіду є надзвичайно актуальними для українських підприємств у контексті переходу до інноваційної моделі розвитку [6; 17; 25; 31].

У практиці економічно розвинених країн мотивація інноваційної діяльності персоналу ґрунтується на принципі довгострокової зацікавленості працівників у результатах діяльності підприємства. Поширеними є моделі участі персоналу в прибутках, програми опціонів та корпоративного володіння акціями, проєктно-орієнтована система преміювання, а також комплексні програми розвитку талантів. Такі інструменти сприяють формуванню відчуття безпосередньої причетності працівників до стратегічного успіху підприємства та підсилюють їхню інноваційну мотивацію [21; 30; 31].

Характерною особливістю зарубіжних моделей є активне поєднання матеріальних стимулів із потужною системою нематеріальної мотивації. Значна увага приділяється розвитку інноваційної культури, заохоченню ініціативності, підтримці експериментів, розвитку командної роботи та управлінню знаннями. Високий рівень довіри між керівництвом і персоналом, толерантність до помилок, відкритість комунікацій виступають важливими чинниками активізації інноваційної поведінки працівників [22; 26; 32].

Особливе місце в зарубіжній практиці займають гнучкі форми організації праці та мотивації, зокрема проєктні команди, дистанційна робота, індивідуальні траєкторії професійного розвитку, персоналізовані мотиваційні пакети. Такі підходи дозволяють максимально враховувати індивідуальні

потреби працівників та підвищувати рівень їхньої внутрішньої мотивації до творчої діяльності [24; 26; 35].

Вітчизняний досвід мотивації інноваційної діяльності персоналу суттєво відрізняється від зарубіжного як за рівнем розвитку стимулюючих механізмів, так і за ступенем їхньої системності. На багатьох українських підприємствах мотивація інноваційної діяльності все ще має фрагментарний характер і ґрунтується переважно на матеріальних стимулах у вигляді премій та надбавок. Нематеріальні стимули, участь персоналу в управлінні та прибутках, розвиток інноваційної культури використовуються обмежено [1; 12; 14].

Разом із тим у сучасних умовах спостерігається поступова трансформація вітчизняних підходів до мотивації персоналу. На підприємствах, орієнтованих на інноваційний розвиток, упроваджуються елементи гнучких систем оплати праці, проєктного преміювання, програм професійного розвитку, нематеріального стимулювання, корпоративного навчання та командної роботи. Такі підприємства демонструють вищі показники інноваційної активності персоналу порівняно з тими, де домінують традиційні методи стимулювання [6; 17; 18].

Суттєвим обмеженням розвитку вітчизняних систем мотивації інноваційної діяльності залишаються нестабільність економічного середовища, обмежені фінансові ресурси, недостатній рівень розвитку корпоративної культури, низька довіра між роботодавцями та працівниками, а також слабка інтеграція мотиваційних механізмів у систему стратегічного управління персоналом [10; 14; 17].

Порівняльний аналіз зарубіжного та вітчизняного досвіду мотивації інноваційної діяльності персоналу наведено в табл. 1.7.

Аналіз зарубіжного досвіду дозволяє виокремити низку принципів, які можуть бути адаптовані на українських підприємствах. До них належать стратегічна орієнтація мотивації інноваційної діяльності, інтеграція мотиваційних програм у систему стратегічного управління персоналом, розвиток нематеріальних стимулів, формування інноваційно орієнтованої

корпоративної культури та залучення працівників до процесів прийняття рішень [17; 24; 31].

Таблиця 1.7

Порівняння зарубіжного та вітчизняного досвіду мотивації інноваційної діяльності персоналу

Критерій	Зарубіжний досвід	Вітчизняний досвід
Орієнтація мотивації	Довгострокова, стратегічна	Переважно короткострокова
Матеріальні стимули	Гнучкі системи оплати, участь у прибутках, опціони	Премії, надбавки, разові заохочення
Нематеріальні стимули	Розвиток, автономія, визнання, гнучкий графік	Обмежене використання
Корпоративна культура	Відкритість, толерантність до помилок, довіра	Переважно формалізована
Участь персоналу в управлінні	Активна, проєктні команди	Обмежена
Інноваційні результати	Стійка висока активність	Нерівномірний, нестабільний рівень

Водночас процес адаптації зарубіжного досвіду потребує врахування специфіки національного ринку праці, рівня соціально-економічного розвитку, фінансових можливостей підприємств та особливостей трудової ментальності. Механічне перенесення зарубіжних моделей без їхньої адаптації до вітчизняних умов може не лише не дати очікуваного ефекту, а й спричинити зниження мотивації персоналу [10; 12; 14].

Перспективним напрямом для українських підприємств є поєднання матеріальних стимулів із розвитком нематеріальної мотивації, удосконалення системи професійного навчання, запровадження проєктних форм організації праці, розвиток кадрового резерву, управління талантами та формування культури підтримки інновацій. Важливою умовою є також підвищення прозорості системи оцінювання результатів інноваційної діяльності та справедливості розподілу винагород [6; 17; 35].

Таким чином, зарубіжний досвід мотивації інноваційної діяльності персоналу характеризується системністю, стратегічною спрямованістю, поєднанням матеріальних і нематеріальних стимулів та активною участю

працівників у розвитку підприємств. Вітчизняна практика перебуває в процесі трансформації, поступово переходячи від традиційних схем стимулювання до більш гнучких і комплексних моделей мотивації. Адаптація прогресивних зарубіжних підходів із урахуванням національної специфіки створює реальні передумови для підвищення інноваційної активності персоналу та зміцнення конкурентних позицій українських підприємств у довгостроковій перспективі [6; 17; 24; 31; 35].

Висновки до РОЗДІЛУ 1

У першому підрозділі визначено, що мотивація персоналу є складною соціально-економічною категорією, яка забезпечує активізацію трудової діяльності та узгодження інтересів працівників і підприємства. Систематизовано основні підходи до формування систем мотивації та доведено, що їх ефективність ґрунтується на поєднанні матеріальних і нематеріальних стимулів. Встановлено, що інноваційна діяльність персоналу є ключовим чинником розвитку підприємства та формується під впливом мотиваційних, професійних і організаційних факторів.

У другому підрозділі узагальнено еволюцію теорій мотивації та обґрунтовано доцільність застосування сучасних мотиваційних моделей для стимулювання інноваційної поведінки працівників. Доведено, що інноваційна активність персоналу залежить від рівня розвитку внутрішнього середовища підприємства, якості управління знаннями, наявності можливостей професійного зростання та підтримки ініціативності. Визначено, що ефективна мотивація інноваційної діяльності потребує системного підходу.

У третьому підрозділі встановлено тісний взаємозв'язок між рівнем мотивації та результативністю інноваційної діяльності персоналу. Обґрунтовано, що найбільш ефективними є гнучкі системи оплати праці, участь працівників у прибутках, розвиток нематеріальних стимулів і підтримка інноваційної корпоративної культури. Порівняльний аналіз зарубіжного та

вітчизняного досвіду показав необхідність адаптації сучасних мотиваційних моделей до умов українських підприємств з урахуванням економічних і соціальних особливостей.

Узагальнюючи, встановлено, що система мотивації є одним із провідних інструментів управління інноваційною діяльністю персоналу та визначальною умовою підвищення конкурентоспроможності підприємства.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ТА ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ТЗОВ «ЯРИЧ»

2.1. Загальна характеристика діяльності ТЗОВ «Ярич» та управління персоналом

Товариство з обмеженою відповідальністю «Ярич» є одним із відомих вітчизняних підприємств харчової промисловості, діяльність якого орієнтована на виробництво та реалізацію кондитерської продукції. Підприємство функціонує в умовах високої конкуренції, динамічних змін споживчих уподобань та зростаючих вимог до якості й інноваційності продукції, що зумовлює необхідність постійного вдосконалення як виробничих процесів, так і системи управління персоналом.

Історія створення та розвитку ТЗОВ «Ярич» є показовою для еволюції українських підприємств харчової промисловості, які пройшли шлях від локального виробництва до побудови власного бренду та виходу на зовнішні ринки. В основі становлення компанії – поєднання територіальної ідентичності (прив'язка до с. Старий Яричів Львівської області), поступової модернізації виробничої бази й стратегічної переорієнтації на вимоги європейського споживчого ринку.

За інформацією українських медіа, фабрика «Ярич» бере початок з 1986 року, коли у Старому Яричеві функціонувало виробництво, орієнтоване на випуск хлібобулочних виробів, тобто фактично як локальна пекарня/харчове виробництво, що забезпечувало потреби прилеглого ринку. Надалі підприємство увійшло в орбіту корпоративних трансформацій, характерних для 1990-х – 2000-х років: у публічних джерелах наявні згадки про придбання активу групою Nestlé (у різних повідомленнях фігурують 1999 або 2000 роки), що можна інтерпретувати як період інституційного «переформатування» виробництва, посилення технологічної дисципліни та підвищення стандартів організації процесів.

Важливою віхою подальшого розвитку став 2008 рік, коли, фабрика була продана локальним інвесторам/підприємцям. Цей період можна розглядати як фазу зміни власницької моделі та переходу до активнішого формування конкурентних переваг через бренд, продуктову спеціалізацію та ринкове позиціонування, що особливо актуально для кондитерського сегмента з високою конкуренцією й вимогливістю споживача до якості та стабільності характеристик продукції.

У 2010-х роках у стратегії підприємства посилюється євроорієнтований вектор. Вихід на ринок ЄС на фабриці «Ярич» почали планувати з 2011 року, що є показником випереджальної адаптації до очікуваних регуляторних та споживчих вимог. Такий «горизонт планування» зазвичай означає не лише маркетингові наміри, а й потребу в інвестиціях у технологічні лінії, удосконалення систем управління якістю, організацію простежуваності сировини, підготовку персоналу та узгодження специфікацій продукції з вимогами цільових мереж або дистриб'юторів.

Показовим практичним результатом цієї орієнтації став 2014 рік: у жовтні фабрика розпочала постачання продукції формату private label для мережі Carrefour у Польщі та запустила виробництво печива типу Petit Beurre, яке позиціонується як популярний «європейський» формат у сегменті простого печива. У прикладному вимірі це означало перехід від переважно внутрішньоринкової логіки конкуренції (ціна/доступність) до логіки відповідності мережевим вимогам (стабільність якості, стандартизованість партій, маркування, упаковка, логістичні параметри, аудит постачальника). Саме такі контракти зазвичай стають «каталізатором» організаційних змін, оскільки мережевий ритейл закріплює вимоги у технічних умовах та процедурах контролю.

Додатковим чинником інституційного зміцнення стала співпраця з міжнародними фінансовими й консультативними структурами. ЄБРР надавав фабриці «Ярич» фінансову та консультативну підтримку для розвитку, а також фіксувався факт виходу на експорт до Польщі та Словаччини і підвищення

продажів (у повідомленні згадується приріст на 30%). Для наукового аналізу важливо підкреслити, що подібні програми, як правило, спрямовані на посилення управлінських компетенцій, стандартизацію процесів і підвищення прозорості управління, що опосередковано впливає на стійкість бізнес-моделі та здатність витримувати конкуренцію в середовищі, де «ціна» перестає бути єдиним вирішальним аргументом.

Наступна хвиля розвитку пов'язана з інвестиційними подіями 2018 року. Для дослідження конкурентоспроможності підприємства цей етап можна інтерпретувати як розширення доступу до капіталу та управлінських практик, що потенційно підсилює здатність фінансувати модернізацію, масштабувати виробництво, розвивати експортну присутність і підвищувати операційну ефективність.

Паралельно відбувається модернізація виробничих потужностей: відкриття додаткової (третьої) виробничої лінії та орієнтація на поєднання внутрішнього продажу з експортом до ЄС. Такі кроки є логічним продовженням експортної траєкторії, оскільки для забезпечення конкурентоспроможності на зовнішніх ринках потрібні не лише сертифікаційно-стандартні передумови, а й виробнича масштабованість, ритмічність випуску, можливість формувати комерційно значущі партії та підтримувати стабільні терміни постачань. За оцінками виробнича потужність фабрики зросла до 1,9 тис. т готової продукції на місяць, що дає підстави характеризувати підприємство як помітного регіонального гравця кондитерського сегмента з потенціалом масштабування.

У підсумку, історична траєкторія ТзОВ «Ярич» демонструє закономірний перехід від локальної виробничої моделі до моделі, в якій конкурентоспроможність підтримується через стандартизацію, інвестиційну спроможність, експортну інтеграцію та розвиток сервісно-мережевих форматів співпраці (private label, робота з великими каналами збуту). Саме ці етапи створюють змістовну основу для подальшого аналізу в межах розділу 2: по-перше, вони пояснюють логіку формування системи управління

персоналом і вимог до компетенцій; по-друге, дозволяють пов'язати еволюцію підприємства з необхідністю удосконалення мотиваційних механізмів, особливо якщо компанія прагне утримувати якісні стандарти й підтримувати інноваційну активність персоналу в умовах конкуренції за кадри та ринкові ніші.

Основними видами діяльності ТЗОВ «Ярич» є виробництво борошняних кондитерських виробів, їх фасування, зберігання та реалізація через різні канали збуту. Підприємство співпрацює з торговельними мережами, дистриб'юторами та роздрібними партнерами, що забезпечує відносну стабільність обсягів продажу. Водночас діяльність компанії значною мірою залежить від коливань споживчого попиту, змін цін на сировину, енергоресурси та логістичні послуги, що вимагає гнучкості управлінських рішень і адаптивності бізнес-процесів.

Організаційна структура управління ТЗОВ «Ярич» сформована за функціональним принципом і включає управлінські, виробничі, комерційні та допоміжні підрозділи. Керівництво підприємством здійснює директор, який координує діяльність основних служб та відповідає за стратегічні напрями розвитку. До ключових структурних підрозділів належать виробничий підрозділ, служба збуту і маркетингу, фінансово-економічний відділ, служба управління персоналом та допоміжні служби, що забезпечують безперервність виробничого процесу.

Функціональна організаційна структура дозволяє забезпечити чіткий розподіл обов'язків і відповідальності між підрозділами, що позитивно впливає на керованість підприємства. Водночас така структура має певні обмеження з точки зору міжфункціональної взаємодії та швидкості прийняття інноваційних рішень. Умови сучасного ринку, що вимагають швидкого впровадження нововведень, гнучкого реагування на запити споживачів та постійного вдосконалення продуктів і процесів, актуалізують потребу в активізації горизонтальних зв'язків і залученні персоналу до процесів удосконалення діяльності.

Економічна діяльність ТзОВ «Ярич» базується на поєднанні виробничої ефективності та ринкової орієнтації. Основними економічними цілями підприємства є забезпечення прибутковості, підтримання платоспроможності, збереження фінансової стійкості та створення умов для подальшого розвитку. Досягнення цих цілей значною мірою залежить від ефективності використання трудових ресурсів, рівня продуктивності праці та здатності персоналу генерувати й реалізовувати інноваційні рішення.

Управління персоналом на підприємстві здійснюється в рамках загальної системи управління та має забезпечувати відповідність кадрового потенціалу стратегічним цілям розвитку. Особливості виробничої діяльності, пов'язані з необхідністю дотримання технологічних стандартів, якості та безпечності продукції, зумовлюють підвищені вимоги до професійної підготовки працівників. Водночас зростаюча конкуренція та необхідність оновлення асортименту підсилюють значення нематеріальних чинників, зокрема мотивації до ініціативності, участі в удосконаленні процесів і впровадженні інновацій.

Ринкова позиція ТзОВ «Ярич» формується в контексті загальної кон'юнктури українського ринку кондитерських виробів, який традиційно входить до найрозвинутіших секторів харчової промисловості та займає вагоме місце у внутрішньому виробництві харчових продуктів загалом. Українська кондитерська галузь налічує сотні підприємств, що разом забезпечують близько 85-90 % внутрішнього попиту на солодощі, зокрема печиво, крекери, вафлі та інші продукти, водночас частина виробленої продукції спрямовується на експортні ринки, що демонструє загальну мобільність і експортну орієнтацію сектору.

ТзОВ «Ярич» позиціонується як значущий виробник особливо в сегменті борошняних кондитерських виробів, зокрема зтяжного печива та крекерів, що виділяє його серед інших учасників ринку. Продукція під брендом «Yarush» добре відома споживачам на національному ринку і має лояльну частину споживачів, що сприяє стабільності продажів у межах домінантного

сегменту. За окремими оцінками, в окремих нішах національного ринку — наприклад, у категорії печива виду «Марія» — частка продукції цього виробника сягала понад 70 % у певні роки, що свідчить про значущу позицію компанії в межах конкретного продуктового сегмента.

Важливо, що ринок кондитерських виробів в Україні характеризується високою концентрацією основних виробничих потужностей у руках кількох великих учасників, таких як Roshen, AVK, Svitoch та інші, які формують більшу частину загального обсягу виробництва й контролюють значну частину ринку в грошовому і товарному вимірі. У такому конкурентному середовищі підприємству середнього масштабу, як «Ярич», властиві певні обмеження щодо частки ринку в загальному галузевому масштабі. Проте вузька спеціалізація та фокус на певних товарних групах дозволяють компанії займати нишу лідера у своїй продуктній категорії, зберігаючи при цьому стабільні позиції навіть за умов тиску з боку великих конкурентів.

Певною мірою конкурентні позиції підприємства підсилюються участю у зовнішніх ринках. Зокрема, у 2025 році ТзОВ «Ярич» почало активніше виходити на ринок Нідерландів, що позначає прагнення до диверсифікації збуту та інтеграції у міжнародні ланцюги поставок. Такий напрям діяльності є логічним у світлі загальної тенденції українського кондитерського експорту, який зріс на понад 17 % за обсягом і майже на третину за вартістю у період січень-вересень 2025 року порівняно з аналогічним періодом попереднього року.

Слід підкреслити, що частка продукції «Ярич» на загальнонаціональному рівні у структурі всього ринку є меншою, ніж у найпотужніших гравців галузі, проте компанія демонструє високу спеціалізацію та стабільний попит у сегменті печива і крекерів, що дозволяє їй утримувати конкурентні позиції в конкретних продуктових нішах. Така нишова стратегія в умовах конкуренції зі світовими та національними лідерами дозволяє підприємству зменшувати прямий тиск з боку великих виробників, одночасно зміцнюючи імідж бренду серед споживачів,

орієнтованих на традиційні та якісні продукти.

Варто також зазначити, що загальний обсяг українського ринку кондитерських виробів має тенденцію до зростання, з очікуваними середньорічними темпами зростання понад 3 %, що вказує на потенціал подальшого розвитку як внутрішніх виробників, так і експортерів продукції. У такому контексті ринкова позиція ТзОВ «Ярич» може бути оцінена як стабільна і перспективна, з можливістю посилення конкурентних переваг за умов активізації інноваційної діяльності, розширення асортименту та підсилення маркетингових стратегій.

ТзОВ «Ярич» можна охарактеризувати як підприємство з усталеними виробничими традиціями, стабільною ринковою позицією та потенціалом для розвитку в умовах посилення інноваційної складової діяльності. Організаційно-економічні характеристики підприємства свідчать про наявність об'єктивної потреби у вдосконаленні системи управління персоналом і, зокрема, системи мотивації як ключового інструменту стимулювання інноваційної активності працівників. Саме ці аспекти створюють методологічну основу для подальшого аналізу кадрового потенціалу, мотиваційних механізмів та їх впливу на інноваційну діяльність персоналу підприємства.

2.2. Аналіз господарської діяльності ТзОВ «Ярич»

Наведені техніко-економічні показники діяльності ТзОВ «Ярич» за 2022–2024 роки (табл. 2.1) дають змогу здійснити комплексний аналіз динаміки результатів господарювання підприємства, оцінити ефективність використання ресурсів і виявити причинно-наслідкові зв'язки між змінами у виробничо-фінансовій сфері та кадровому забезпеченні.

Аналіз динаміки чистого доходу від реалізації продукції свідчить про стійку позитивну тенденцію зростання обсягів реалізації протягом досліджуваного періоду. У 2024 році чистий дохід досяг 979 350 тис. грн,

Таблиця 2.1

Аналіз основних техніко-економічних показників ТзОВ «Ярич»

Показник	2022	2023	2024	Абс. відх. 2024 від 2022	Абс. відх. 2024 від 2023	Відн. відх. 2024 від 2022	Відн. відх. 2024 від 2023
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	857239	907058	979350	122111	72292	14,24	7,97
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	708040	750480	836801	128761	86321	18,19	11,50
Витрати на 1 грн. реалізованої продукції, грн.	0,8260	0,8274	0,8544	0,0285	0,0271	3,45	3,27
Валовий прибуток, тис. грн.	149199	156578	142549	-6650	-14029	-4,46	-8,96
Рентабельність витрат,	21,07	20,86	17,03			-4,04	0,00
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	405168	410231	442601	37433	32370	9,24	7,89
Фондовіддача основних засобів, грн./грн.	2,12	2,21	2,21	0,10	0,00	4,58	0,07
Середні залишки оборотних кошти, тис. грн.	107105	123276	114556	7451	-8720	6,96	-7,07
Коефіцієнт оборотності оборотних засобів, об./рік	8,00	7,36	8,55	0,55	1,19	6,81	16,19
Рентабельність виробничих фондів, %	29,12	29,35	25,59			-3,54	0,00
Середньооблікова чисельність промислово-виробничого персоналу, люд.	508	468	455	-53	-13	-10,43	-2,78
Середньорічна продуктивність одного працівника, тис. грн./люд.	1687,48	1938,16	2152,42	464,94	214,26	27,55	11,05
Фонд оплати праці, тис. грн.	57065	79588	111756	54691	32169	95,84	40,42
Середньомісячна ЗП одного працівника, грн./люд.	9361,06	14171,59	20468,09	11107,03	6296,49	118,65	44,43

що на 122 111 тис. грн, або на 14,24 %, перевищує рівень 2022 року, а також на 72 292 тис. грн, або на 7,97 %, більше порівняно з 2023 роком.

Така динаміка може бути зумовлена кількома взаємопов'язаними чинниками, зокрема розширенням асортименту продукції, підвищенням цін у відповідь на інфляційні процеси, а також збереженням або посиленням ринкових позицій підприємства в умовах конкурентного середовища. Водночас зростання доходів не завжди супроводжується пропорційним підвищенням ефективності діяльності, що підтверджується аналізом наступних показників.

Собівартість реалізованої продукції у 2024 році становила 836 801 тис. грн, що на 128 761 тис. грн, або на 18,19 %, більше, ніж у 2022 році, і на 86 321 тис. грн, або на 11,50 %, перевищує показник 2023 року. Випереджальні темпи зростання собівартості порівняно з чистим доходом є негативною тенденцією, оскільки свідчать про підвищення витратомісткості виробництва. Причинно-наслідковий зв'язок у даному випадку простежується між зростанням цін на сировину, енергоресурси та логістичні послуги, а також підвищенням витрат на оплату праці, що є характерним для харчової промисловості в умовах загальнооекономічної нестабільності.

Підтвердженням цього є динаміка витрат на 1 грн реалізованої продукції. У 2022 році даний показник становив 0,8260 грн, у 2023 році – 0,8274 грн, а у 2024 році зріс до 0,8544 грн. Абсолютне зростання за два роки склало 0,0285 грн, або 3,45 %. Збільшення витрат на одиницю доходу означає, що кожна гривня реалізації потребує більших витрат ресурсів, що безпосередньо впливає на зниження прибутковості діяльності. Причиною такого зростання є не лише подорожчання ресурсів, а й обмежені можливості оперативної оптимізації витрат в умовах виробництва масової харчової продукції.

Валовий прибуток підприємства демонструє нестійку динаміку. Якщо у 2023 році він зріс до 156 578 тис. грн порівняно з 149 199 тис. грн у 2022 році, то у 2024 році скоротився до 142 549 тис. грн. Таким чином, порівняно з 2022

роком валовий прибуток зменшився на 6 650 тис. грн, або на 4,46 %, а порівняно з 2023 роком – на 14 029 тис. грн, або на 8,96 % (рис. 2.1).

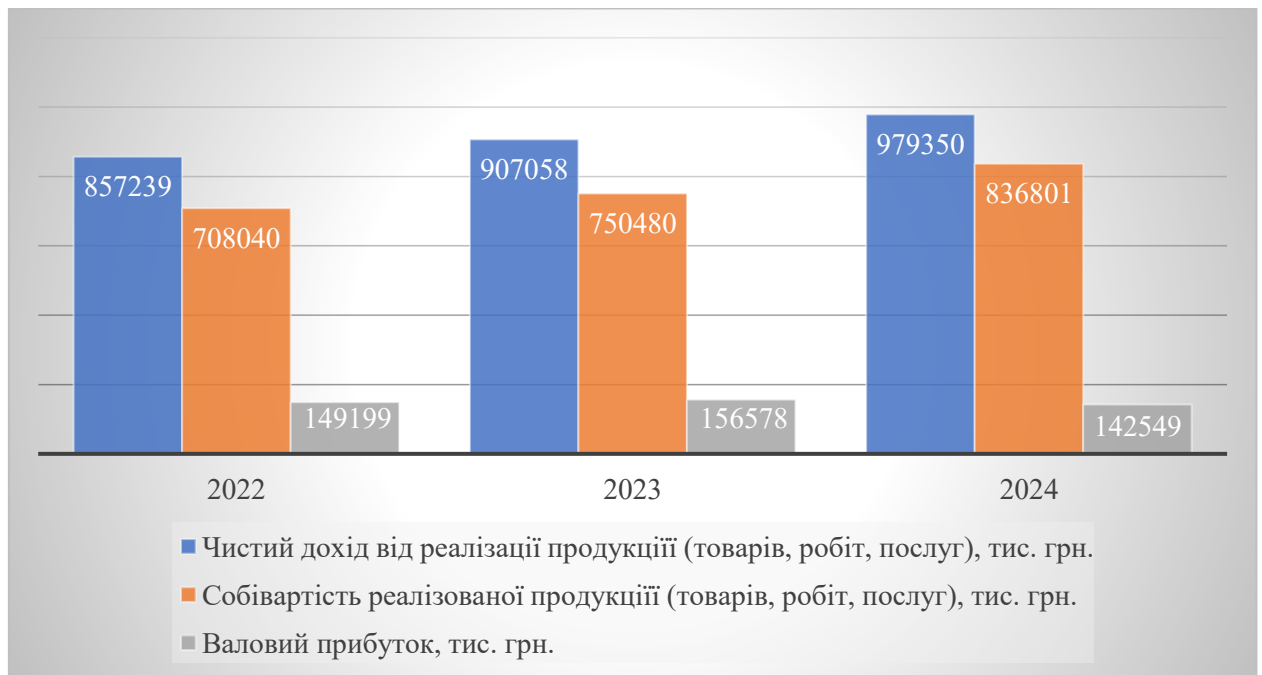


Рис. 2.1. Динаміка основних фінансових показників діяльності ТзОВ «Ярич»

Основною причиною скорочення валового прибутку є випереджальне зростання собівартості реалізованої продукції, що нівелює позитивний ефект від зростання обсягів реалізації. Це свідчить про необхідність посилення контролю за витратами та впровадження заходів з підвищення операційної ефективності.

Зниження ефективності витрат підтверджується і динамікою рентабельності витрат. У 2022 році вона становила 21,07 %, у 2023 році – 20,86 %, а у 2024 році знизилася до 17,03 % (рис. 2.2).

Скорочення рентабельності на 4,04 відсоткових пункти порівняно з 2022 роком означає, що кожна гривня витрат у 2024 році приносила підприємству менший прибуток. Причинно-наслідковий зв'язок полягає в тому, що зростання витрат на матеріали, енергію та оплату праці не супроводжувалося

відповідним зростанням цін або підвищенням продуктивності виробництва.

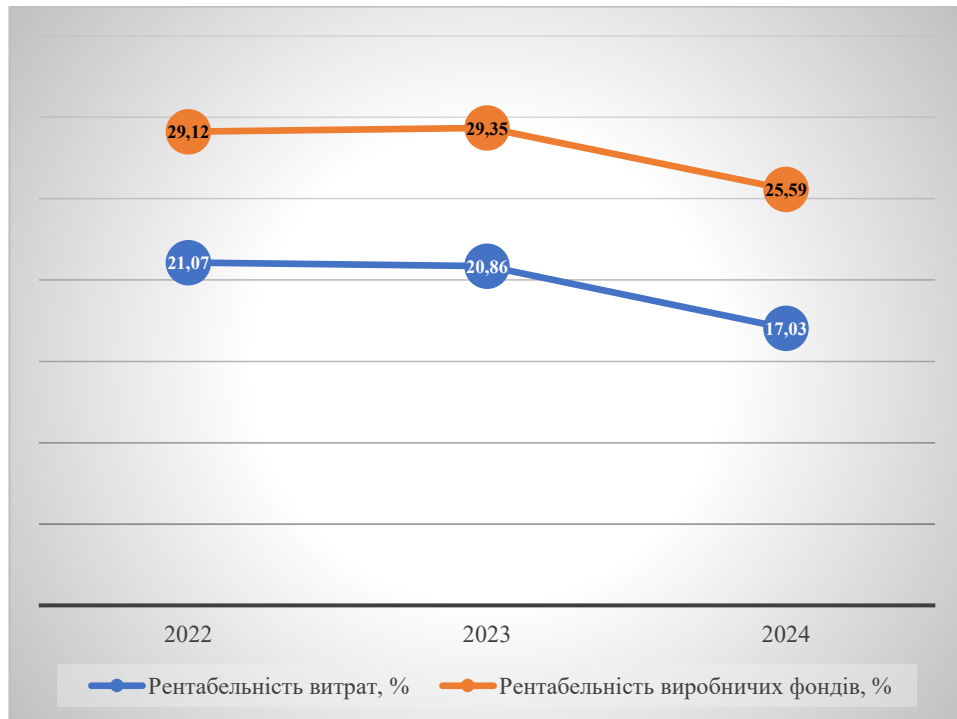


Рис. 2.2. Динаміка показників рентабельності в 2022-2024 рр.

Аналіз використання основних засобів показує, що середньорічна їх вартість у 2024 році зросла до 442 601 тис. грн, що на 37 433 тис. грн, або на 9,24 %, більше, ніж у 2022 році. Це може свідчити про оновлення виробничих потужностей, інвестиції у модернізацію обладнання або зростання балансової вартості активів унаслідок переоцінки. Водночас фондівіддача основних засобів зросла з 2,12 грн/грн у 2022 році до 2,21 грн/грн у 2023–2024 роках. Підвищення фондівіддачі на 4,58 % порівняно з 2022 роком свідчить про більш ефективне використання основних фондів, хоча у 2024 році подальшого зростання цього показника не відбулося. Це означає, що потенціал підвищення ефективності використання основних засобів частково вичерпаний і потребує впровадження інноваційних технологічних рішень.

Середні залишки оборотних коштів у 2024 році становили 114 556 тис. грн, що на 7 451 тис. грн більше порівняно з 2022 роком, але на 8 720 тис. грн менше, ніж у 2023 році. Зменшення оборотних коштів у поєднанні зі

зростанням коефіцієнта оборотності оборотних засобів з 7,36 обертів у 2023 році до 8,55 обертів у 2024 році свідчить про прискорення обороту ресурсів. Це є позитивною тенденцією, оскільки означає більш раціональне використання оборотного капіталу та зменшення потреби у додатковому фінансуванні. Причиною цього може бути оптимізація запасів, покращення умов розрахунків із контрагентами та підвищення дисципліни платежів.

Рентабельність виробничих фондів у 2024 році знизилася до 25,59 % порівняно з 29,12 % у 2022 році. Зменшення даного показника на 3,54 відсоткових пункти є наслідком поєднання двох факторів: зростання вартості виробничих фондів і скорочення прибутковості діяльності. Це означає, що інвестований у виробничі активи капітал приносить менший відносний дохід, що в перспективі може стримувати інвестиційну активність підприємства.

Особливої уваги заслуговують показники, що характеризують використання трудових ресурсів. Середньооблікова чисельність промислово-виробничого персоналу скоротилася з 508 осіб у 2022 році до 455 осіб у 2024 році, тобто на 53 особи, або на 10,43 %. Скорочення чисельності персоналу могло бути зумовлене як оптимізацією штатної структури, так і об'єктивними чинниками дефіциту робочої сили. Водночас на тлі скорочення персоналу середньорічна продуктивність праці одного працівника зросла з 1 687,48 тис. грн до 2 152,42 тис. грн, що означає зростання на 27,55 % порівняно з 2022 роком. Така динаміка свідчить про інтенсифікацію праці та підвищення навантаження на одного працівника, що, з одного боку, позитивно впливає на обсяги виробництва, а з іншого – підвищує вимоги до системи мотивації та умов праці.

Фонд оплати праці за аналізований період зріс майже вдвічі – з 57 065 тис. грн у 2022 році до 111 756 тис. грн у 2024 році. Абсолютне зростання становило 54 691 тис. грн, або 95,84 %. Це призвело до істотного підвищення середньомісячної заробітної плати одного працівника з 9 361,06 грн до 20 468,09 грн, тобто на 118,65 %. Причинно-наслідковий зв'язок у цьому випадку полягає в необхідності утримання кваліфікованого персоналу в умовах

скорочення чисельності працівників і зростання інтенсивності праці. Підвищення заробітної плати виступає ключовим інструментом матеріальної мотивації, однак одночасно збільшує витратне навантаження на підприємство та впливає на рівень собівартості продукції.

Узагальнюючи результати аналізу, можна зробити висновок, що ТзОВ «Ярич» у 2022–2024 роках демонструє зростання масштабів діяльності та продуктивності праці, проте стикається з проблемами зниження прибутковості та ефективності витрат. Основним причинно-наслідковим ланцюгом є випереджальне зростання собівартості та фонду оплати праці порівняно з доходами, що зумовлює зниження валового прибутку і рентабельності. За таких умов особливої актуальності набуває удосконалення системи мотивації персоналу з акцентом на підвищення інноваційної активності та продуктивності праці, що дозволить у майбутньому компенсувати зростання витрат за рахунок якісного розвитку людського потенціалу підприємства.

2.3. Оцінка ефективності використання трудових ресурсів

Дослідження трудових ресурсів є важливою складовою аналізу діяльності підприємства, оскільки персонал виступає ключовим фактором забезпечення виробничих і фінансових результатів. Аналіз забезпеченості ТзОВ «Ярич» трудовими ресурсами (табл. 2.3) показав поступове скорочення середньооблікової чисельності персоналу з 508 осіб у 2022 році до 455 осіб у 2024 році, що відображає процеси оптимізації кадрової структури та впровадження автоматизованих рішень. Аналіз забезпеченості трудовими ресурсами ТзОВ «Ярич» наведено у табл. 2.2.

Структурний аналіз персоналу (табл. 2.3, рис. 2.3) засвідчив стабільно високу частку робітників, яка у 2024 році становила понад 72 % загальної чисельності.

Таблиця 2.2

Оцінка забезпеченості підприємства трудовими ресурсами

Категорії персоналу	2022	2023	2024	Абс.відх. 2024 від 2022	Абс.відх. 2024 від 2023	Відн.відх. 2024 від 2022	Відн..відх. 2024 від 2023
Працівники основної діяльності							
- робітники	362	324	328	-34	4	-9,38	1,22
- керівники	39	37	33	-6	-5	-15,62	-12,33
- спеціалісти	94	88	84	-10	-3	-10,48	-3,92
- службовці	13	19	10	-3	-9	-23,82	-46,97
Разом	508	468	455	-53	-13	-10,43	-2,78

Таблиця 2.3

Оцінка забезпеченості підприємства трудовими ресурсами

				Структура, %			Відхилення	
Категорії персоналу	2022	2023	2024	2022	2023	2024	2023/1019	2024/2023
Працівники основної діяльності								
- робітники	362	324	328	71,26	69,25	72,1	-2,01	2,85
- керівники	39	37	33	7,6	7,94	7,16	0,34	-0,78
- спеціалісти	94	88	84	18,53	18,74	18,52	0,21	-0,22
- службовці	13	19	10	2,61	4,07	2,22	1,46	-1,85
Разом	508	468	455	100	100	100	0	0

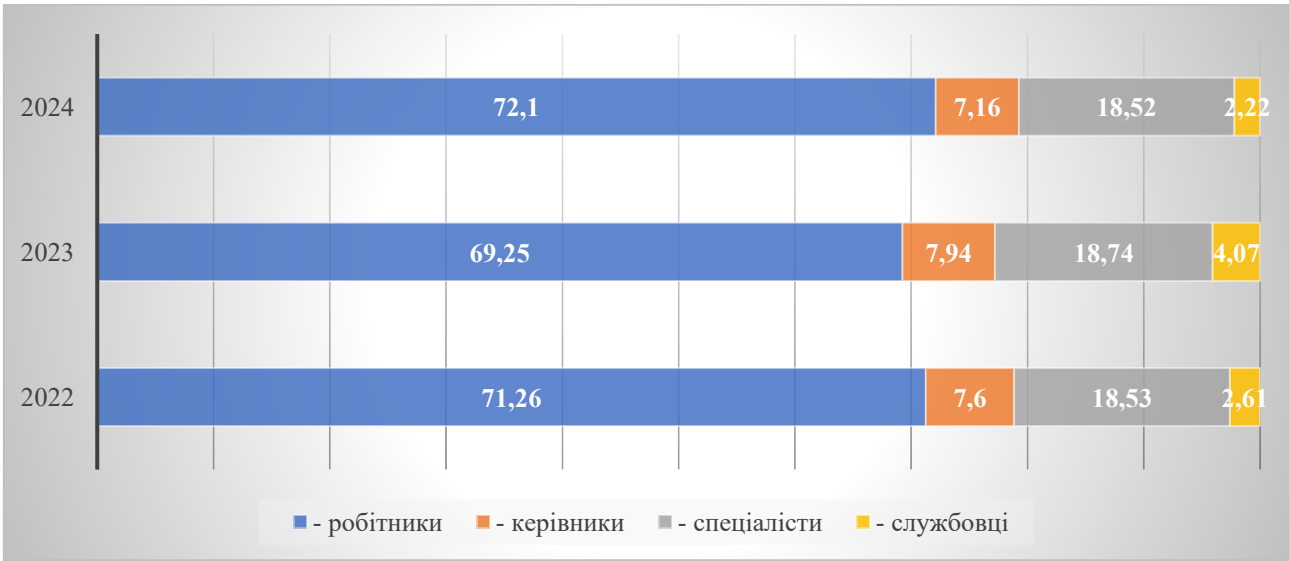


Рис. 2.3. Структура персоналу ТзОВ «Ярич» в 2022-2024 рр.

Така структура є логічною з огляду на виробничу спеціалізацію підприємства. Частка спеціалістів і керівників залишалася відносно стабільною, що свідчить про збереження управлінського та професійного потенціалу. Зменшення чисельності службовців у 2024 році пояснюється автоматизацією адміністративних і кадрових процесів та оптимізацією управлінської ієрархії.

Збереження сформованої структури персоналу підприємства навіть в умовах економічної нестабільності, посилення конкурентного тиску та потенційно високої плинності кадрів є свідченням виваженої та результативної кадрової політики. Така ситуація вказує на те, що керівництво підприємства приділяє належну увагу питанням планування та управління трудовими ресурсами, усвідомлюючи стратегічну важливість оптимального співвідношення між окремими категоріями працівників. Раціональний розподіл персоналу за професійними групами та функціональними рівнями дозволяє забезпечити належне виконання виробничих, управлінських і допоміжних процесів, мінімізувати ризики дефіциту трудових ресурсів на критично важливих ділянках та підтримувати стабільність внутрішніх бізнес-процесів. У результаті сформована кадрова структура виступає чинником організаційної стійкості підприємства, сприяє безперебійному функціонуванню виробництва та створює передумови для своєчасного досягнення запланованих виробничих і стратегічних цілей в умовах мінливого зовнішнього середовища.

Зміни у складі персоналу підприємства значною мірою залежать від переміщення працівників між структурними підрозділами, а також від найму нових співробітників на місця тих, хто звільнився. Особливо це стає актуальним у періоди, коли компанія розширює своє виробництво. Такі процеси безпосередньо впливають на загальний склад працівників, створюючи умови для оновлення і посилення трудового колективу.

Аналіз руху робочої сили за 2023–2024 роки (табл. 2.4) показав зниження

коефіцієнтів обороту та плинності кадрів. Зокрема, коефіцієнт плинності кадрів скоротився з 6,20 % до 3,30 %, а коефіцієнт стабільності персоналу зріс до 90,55 %. Це свідчить про підвищення привабливості підприємства як роботодавця та ефективність кадрової політики в умовах складної соціально-економічної ситуації.

Таблиця 2.4

Аналіз руху трудових ресурсів

Показники	2023	2024	Відхилення	
			±	%
1. Середньооблікова чисельність персоналу, люд.	468	455	-13	-2,78
2. Прийнято на підприємство протягом року, люд	26	19	-7	-26,92
3. Вибуло з підприємства робітників підприємства протягом року (за власним бажанням), люд	38	24	-14	-36,84
4. Коефіцієнт обороту				
по прийому, %	5,56	4,18	-	-1,38
По вибуттю, %	8,12	5,27	-	-2,84
5. Коефіцієнт плинності кадрів	6,20	3,30	-	-2,90
6. Коефіцієнт загального обороту	13,68	9,45	-	-4,22
7. Коефіцієнт заміщення робочою силою	0,68	0,79	-	0,11
8. Коефіцієнт стабільності кадрів	86,32	90,55	-	4,22

Використання робочого часу (табл. 2.5) характеризувалося зростанням середньої кількості відпрацьованих годин одним працівником, що у 2024 році становило понад 2133 годин. Незважаючи на скорочення чисельності персоналу, фонд робочого часу збільшився, що пояснюється підвищенням тривалості робочого дня та скороченням внутрішньозмінних простоїв. Це позитивно вплинуло на загальну продуктивність праці.

Середньорічна продуктивність одного працівника (табл. 2.6) зросла з 1687,48 тис. грн у 2022 році до 2152,42 тис. грн у 2024 році, що є наслідком як інтенсифікації праці, так і впровадження сучасних технологічних і організаційних рішень.

Таблиця 2.5

Аналіз використання робочого часу на підприємстві

Показник	2022	2023	2024	від 2022 р.		від 2023 р.	
				±	%	±	%
Середньо звітна чисельність працівників, люд	508	468	455	-53	-10,43	-13	-2,78
Відпрацьовано за рік одним працівником							
днів	250	245	257	7	2,8	12	4,90
годин	1950	1960	2133,1	183,1	9,39	173,1	8,83
Середня тривалість робочого дня, тис. грн	7,8	8	8,3	0,5	6,41	0,3	3,75
Фонд робочого часу, год	990600	917280	970560,5	-20039,5	-2,02	53280,5	5,81

Таблиця 2.6

Аналіз фонду заробітної плати

Показник	2023	2024	Відхилення	
			±	%
Фонд оплати праці, тис. грн.	79588	111756	32168	40,42
Середньооблікова чисельність промислово-виробничого персоналу, люд.	468	455	-13	-2,78
Середньомісячна ЗП одного працівника, грн./люд.	14171,59	20468,09	6296,49	44,43
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	907058	979350	72292	7,97
Середньорічна продуктивність одного працівника, тис. грн./люд.	1938,16	2152,42	214,26	11,05

Водночас темпи зростання фонду оплати праці випереджали динаміку продуктивності. Середньомісячна заробітна плата у 2024 році зросла на 44,43 % порівняно з 2023 роком, тоді як продуктивність праці зросла лише на 11,05 %.

Розрахований коефіцієнт випередження, що становив 0,96, свідчить про дисбаланс між темпами зростання оплати праці та результативністю трудової

діяльності. Це означає, що збільшення витрат на персонал не повною мірою підкріплене відповідним зростанням віддачі праці, що може негативно впливати на фінансову стійкість підприємства у довгостроковій перспективі.

Узагальнюючи результати аналізу, можна констатувати, що ТзОВ «Ярич» загалом ефективно використовує трудові ресурси та демонструє позитивну динаміку продуктивності праці. Водночас виявлений розрив між темпами зростання заробітної плати і продуктивності актуалізує необхідність удосконалення системи мотивації персоналу, зокрема її орієнтації на стимулювання результативної та інноваційної діяльності.

2.4. Оцінка існуючого впливу системи мотивації на інноваційну діяльність підприємства

Ефективність інноваційної діяльності підприємства значною мірою залежить від рівня зацікавленості персоналу у створенні, впровадженні та комерціалізації нововведень. Важливу роль у цьому процесі відіграє система мотивації, яка формує трудову, творчу та інноваційну поведінку працівників. Аналіз існуючого впливу системи мотивації на інноваційну діяльність ТзОВ «Ярич» свідчить про наявність як позитивних результатів, так і певних обмежень, що стримують повну реалізацію інноваційного потенціалу персоналу.

На підприємстві сформована традиційна система матеріального стимулювання, що включає базову заробітну плату, преміювання за виконання виробничих показників, надбавки за професійну майстерність, стаж роботи та складність виконуваних функцій. Основний акцент у мотиваційному механізмі зроблено на досягнення планових обсягів виробництва, якість продукції та дотримання технологічної дисципліни. Такий підхід забезпечує відносну стабільність виробничих процесів, проте не завжди створює достатні стимули для прояву ініціативності та інноваційної активності.

Позитивним аспектом існуючої системи мотивації є те, що на

підприємстві передбачені премії за участь у впровадженні нових видів продукції, удосконаленні технологічних процесів та поліпшенні якості виробів. Працівники виробничих підрозділів, технологи та інженери, які беруть участь у розробленні нових рецептур або модернізації обладнання, можуть отримувати разові заохочення. Це стимулює персонал до участі в інноваційних проєктах, однак має епізодичний характер і не є складовою системної мотиваційної програми.

Існуючий вплив системи мотивації на інноваційну діяльність підприємства проявляється насамперед у виробничо-технологічній сфері. Працівники зацікавлені у вдосконаленні окремих технологічних операцій, зниженні рівня браку, підвищенні продуктивності праці, оскільки ці показники безпосередньо пов'язані з розміром їхнього преміювання. У результаті на підприємстві періодично впроваджуються локальні інновації, спрямовані на оптимізацію виробничих процесів, економію сировини та зменшення витрат.

Разом із тим інноваційна активність персоналу у сфері організаційних, управлінських та маркетингових інновацій залишається обмеженою. Це пояснюється тим, що чинна система мотивації практично не передбачає стимулювання креативних ідей, пов'язаних з удосконаленням управління, логістики, просування продукції чи цифровізації бізнес-процесів. Ініціатива у цих напрямках здебільшого виходить від керівництва, тоді як рядові працівники не відчують достатньої зацікавленості або впевненості у підтримці таких пропозицій.

Нематеріальна мотивація на підприємстві використовується обмежено. Основними її елементами є моральне заохочення, подяки, відзначення кращих працівників на корпоративних заходах, створення відносно сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі. Однак ці інструменти не мають чіткої прив'язки до результатів інноваційної діяльності, що знижує їхній стимулюючий вплив на інноваційну поведінку персоналу.

Суттєвий вплив на інноваційну активність має рівень професійної підготовки та можливості розвитку персоналу. На підприємстві періодично

проводяться внутрішні навчання, інструктажі, підвищення кваліфікації технологів і майстрів виробничих дільниць. Це позитивно відображається на здатності персоналу сприймати та впроваджувати технологічні новації. Водночас система безперервного навчання, орієнтована саме на розвиток інноваційного мислення, креативності та управління змінами, поки що недостатньо розвинена.

Чинна система мотивації в більшій мірі орієнтована на підтримку стабільності функціонування підприємства, ніж на активізацію інноваційного розвитку. Домінування матеріального стимулювання за результати поточної діяльності формує у працівників установку на виконання стандартних завдань і дотримання існуючих регламентів, що частково стримує готовність до ризику, експериментів та впровадження нестандартних рішень.

Психологічні фактори також суттєво впливають на інноваційну поведінку персоналу. В умовах відсутності чітко вибудованої системи заохочення за новаторські ідеї частина працівників не проявляє ініціативи через побоювання помилок, додаткової відповідальності або відсутності гарантованої винагороди за результати інноваційної діяльності. Це зменшує загальний рівень залученості персоналу до інноваційних процесів.

Водночас слід відзначити, що на підприємстві формується поступове розуміння необхідності розвитку інноваційно орієнтованої мотивації. Керівництво усвідомлює важливість не лише матеріальних, а й нематеріальних стимулів, а також потребу у створенні сприятливих умов для прояву ініціативності працівників. Це створює основи для подальшого вдосконалення мотиваційного механізму та його трансформації відповідно до стратегічних цілей інноваційного розвитку.

Таким чином, існуюча система мотивації ТзОВ «Ярич» забезпечує базовий рівень зацікавленості персоналу у виробничо-технологічних інноваціях, проте її вплив на інноваційну діяльність у цілому залишається недостатньо комплексним і системним. Обмежене використання нематеріальних стимулів, відсутність спеціалізованих програм заохочення

інноваційної активності, слабка орієнтація на розвиток креативності та управління знаннями стримують повну реалізацію інноваційного потенціалу персоналу. Це зумовлює необхідність удосконалення існуючої системи мотивації та її трансформації в інноваційно орієнтовану модель, що стане передумовою підвищення конкурентоспроможності підприємства в довгостроковій перспективі.

Таблиця 2.7

SWOT-аналіз взаємозв'язку мотивації та інноваційної діяльності

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Стабільна базова оплата праці	Відсутність спеціальної системи мотивації інновацій
Преміювання за виробничі результати	Переважає матеріальна мотивація над нематеріальною
Орієнтація на якість продукції	Відсутність системи заохочення креативних ідей
Навчання технічного персоналу	Слабкий розвиток інноваційної корпоративної культури
Підтримка технологічних удосконалень	Низька ініціативність у сфері організаційних інновацій
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Формування інноваційно орієнтованої мотиваційної системи	Втрата креативних та молодих працівників
Запровадження нематеріальних стимулів	Посилення конкуренції на ринку
Розвиток управління знаннями	Технологічне відставання без інновацій
Зростання залученості персоналу	Демотивація через відсутність підтримки ініціатив
Підвищення продуктивності через інновації	Ризики опору змінам

Сильні сторони системи мотивації полягають у наявності стабільної заробітної плати та премій за виробничі результати, що забезпечує базову зацікавленість персоналу у виконанні своїх функціональних обов'язків. Орієнтація на якість продукції та підтримка технічного навчання формують передумови для впровадження технологічних удосконалень, що позитивно впливає на локальну інноваційну активність.

Слабкі сторони пов'язані з тим, що мотивація інноваційної діяльності не має системного характеру. Практично відсутні стимули саме для генерації нових ідей, організаційних та управлінських інновацій. Переважання матеріальних стимулів над нематеріальними не сприяє розвитку внутрішньої

мотивації, творчості та ініціативності персоналу. Слабкий розвиток інноваційної корпоративної культури знижує готовність працівників до участі в інноваційних проєктах.

Можливості пов'язані з потенціалом удосконалення мотиваційної системи через впровадження програм заохочення інновацій, розвитку управління знаннями, стимулювання командної творчої роботи та підвищення залученості персоналу до процесів розвитку підприємства. Це створює умови для зростання продуктивності праці, підвищення конкурентоспроможності та прискорення інноваційного розвитку.

Загрози полягають у ризику втрати кваліфікованих і креативних працівників у разі збереження слабкої мотивації до інновацій. Посилення конкуренції, технологічне відставання та опір персоналу змінам можуть суттєво ускладнити реалізацію інноваційної стратегії та спричинити зниження ефективності діяльності підприємства.

Система мотивації персоналу на підприємстві має переважно традиційний характер та ґрунтується на поєднанні базової заробітної плати і преміювання за результати поточної виробничої діяльності. Основними стимулами виступають оплата праці відповідно до кваліфікації, надбавки за стаж і професійну майстерність, а також премії за виконання виробничих планів, дотримання технологічних стандартів і зниження рівня браку продукції.

Певний елемент стимулювання інноваційної діяльності присутній у вигляді разових заохочень за участь у впровадженні нових видів продукції, удосконаленні рецептур або модернізації окремих технологічних процесів. Це сприяє підтриманню базового рівня інноваційної активності, насамперед у виробничій сфері. Працівники зацікавлені в локальних удосконаленнях, спрямованих на підвищення продуктивності праці, зниження витрат і поліпшення якості продукції.

Нематеріальна мотивація представлена переважно моральним заохоченням, подяками, відзначенням кращих працівників на корпоративних

заходах, а також відносно сприятливим соціально-психологічним кліматом. Окремі елементи професійного розвитку реалізуються через внутрішні навчання й підвищення кваліфікації технологів і майстрів виробничих дільниць.

Загалом існуюча система мотивації забезпечує стабільність виробничої діяльності, однак її вплив на інноваційну активність персоналу має обмежений характер і не формує стійкої інноваційно орієнтованої поведінки.

Ключовим недоліком є відсутність спеціалізованої системи стимулювання інновацій. Мотивація спрямована передусім на підтримку виконання поточних виробничих завдань, тоді як креативна, дослідницька та проєктна активність персоналу не мають стабільного заохочення. Ініціативність працівників у сфері організаційних, управлінських, маркетингових та цифрових інновацій залишається низькою.

Другим суттєвим недоліком є домінування матеріальних стимулів над нематеріальними. Практично відсутні механізми публічного визнання інноваційних досягнень, формування внутрішнього статусу «інноватора», кар'єрного просування на основі участі в інноваційних проєктах. Це знижує внутрішню мотивацію та творчу ініціативу персоналу.

Третім недоліком є слабкий розвиток системи управління знаннями та інноваційних комунікацій. Передача досвіду, колективне обговорення ідей, робота в проєктних командах здійснюються епізодично, без чіткої організаційної підтримки.

Також спостерігається психологічний бар'єр до інновацій, зумовлений відсутністю чітких гарантій винагороди за інноваційні пропозиції та ризиком відповідальності за можливі помилки. Це стримує готовність персоналу до експериментів і впровадження нестандартних рішень.

Висновки до РОЗДІЛУ 2

У межах другого розділу магістерської роботи здійснено комплексний

аналіз системи мотивації та інноваційної діяльності персоналу ТзОВ «Ярич», що дозволило сформулювати цілісне уявлення про сучасний стан підприємства, особливості використання трудових ресурсів, результативність господарської діяльності та характер взаємозв'язку між мотиваційними чинниками й інноваційною активністю працівників. Проведене дослідження засвідчило, що підприємство функціонує в умовах висококонкурентного ринкового середовища та водночас має достатній виробничий, організаційний і кадровий потенціал для подальшого розвитку.

Аналіз організаційно-економічної характеристики ТзОВ «Ярич» показав, що підприємство є прикладом еволюційного розвитку вітчизняного виробника харчової промисловості, який пройшов шлях від локального виробництва до формування власного бренду та інтеграції у внутрішні й зовнішні ринки. Історична траєкторія розвитку підприємства, пов'язана зі змінами власницької структури, модернізацією виробничих потужностей, виходом на ринки Європейського Союзу та співпрацею з міжнародними фінансовими інституціями, створила передумови для підвищення стандартів управління, якості продукції та професійних вимог до персоналу. Водночас така траєкторія зумовила зростання складності управлінських процесів і підвищення ролі людського фактора у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства.

Оцінка ринкової позиції ТзОВ «Ярич» дозволила дійти висновку, що підприємство займає стабільну нішу на українському ринку борошняних кондитерських виробів, зокрема у сегменті зтяжного печива та крекерів. Незважаючи на наявність потужних конкурентів, компанія зберігає конкурентні переваги завдяки спеціалізації, впізнаваності бренду, орієнтації на якість та здатності адаптуватися до вимог мережевого ритейлу й експортних ринків. Вихід на зовнішні ринки, зокрема до країн ЄС, виступає не лише джерелом диверсифікації доходів, а й чинником підвищення вимог до інноваційності продукції, організації виробництва та кваліфікації персоналу.

Фінансово-економічний аналіз діяльності підприємства за 2022–2024

роки засвідчив зростання масштабів господарської діяльності, що проявляється у збільшенні чистого доходу від реалізації продукції та підвищенні продуктивності праці. Водночас встановлено низку негативних тенденцій, пов'язаних із випереджальним зростанням собівартості продукції, зниженням валового прибутку та скороченням показників рентабельності. Основним причинно-наслідковим фактором таких змін є зростання витрат на сировину, енергоресурси та оплату праці в умовах обмежених можливостей швидкої оптимізації виробничих процесів. Це свідчить про підвищення ролі управління витратами, продуктивністю праці та ефективністю використання людського капіталу як ключових резервів поліпшення фінансових результатів.

Аналіз використання трудових ресурсів показав, що на підприємстві відбувається поступове скорочення чисельності персоналу при одночасному зростанні продуктивності праці. Така динаміка свідчить про інтенсифікацію праці, оптимізацію кадрової структури та підвищення навантаження на одного працівника. Збереження стабільної структури персоналу з домінуванням виробничих робітників, відносною сталістю частки спеціалістів і керівників та скороченням адміністративного персоналу є логічним з огляду на виробничу специфіку підприємства. Це підтверджує виваженість кадрової політики та здатність підприємства забезпечувати безперервність виробничих процесів навіть в умовах економічної нестабільності.

Водночас аналіз руху робочої сили засвідчив позитивні зрушення у сфері кадрової стабільності. Зниження коефіцієнтів плинності кадрів і загального обороту робочої сили, а також зростання коефіцієнта стабільності персоналу свідчать про підвищення привабливості підприємства як роботодавця. Це є важливим чинником збереження накопиченого досвіду, знань і виробничих компетенцій, що безпосередньо впливає на інноваційну спроможність персоналу.

Разом із тим аналіз фонду оплати праці виявив дисбаланс між темпами зростання заробітної плати та продуктивності праці. Випереджальне зростання фонду оплати праці порівняно з результативністю трудової

діяльності створює додаткове фінансове навантаження на підприємство та може негативно впливати на його довгострокову фінансову стійкість. Це актуалізує необхідність удосконалення системи мотивації з орієнтацією не лише на підтримку доходів працівників, а й на стимулювання підвищення ефективності та інноваційної віддачі праці.

Оцінка впливу чинної системи мотивації на інноваційну діяльність персоналу показала, що вона має переважно традиційний характер і зорієнтована на забезпечення стабільності поточної виробничої діяльності. Матеріальні стимули, зокрема заробітна плата та преміювання за виконання виробничих показників, забезпечують базову зацікавленість персоналу у дотриманні технологічних стандартів і якості продукції. Водночас система мотивації не формує достатніх стимулів для розвитку креативності, ініціативності та участі працівників в організаційних, управлінських і маркетингових інноваціях.

Проведений SWOT-аналіз підтвердив, що сильні сторони мотиваційної системи підприємства полягають у стабільності оплати праці, орієнтації на якість і підтримці технологічних удосконалень. Однак слабкі сторони, пов'язані з відсутністю спеціалізованих механізмів стимулювання інновацій, домінуванням матеріальної мотивації та недостатнім розвитком інноваційної корпоративної культури, істотно обмежують потенціал інноваційної активності персоналу. Виявлені можливості свідчать про доцільність трансформації мотиваційної системи у напрямі інтеграції нематеріальних стимулів, розвитку управління знаннями та формування інноваційно орієнтованого середовища, тоді як загрози пов'язані з ризиком втрати креативних працівників і технологічного відставання.

Узагальнюючи результати проведеного аналізу, можна зробити висновок, що ТзОВ «Ярич» має достатні організаційні, виробничі та кадрові передумови для активізації інноваційної діяльності персоналу, однак реалізація цього потенціалу стримується недосконалістю чинної системи мотивації. Підприємство потребує переходу від переважно компенсаційної

моделі стимулювання до інноваційно орієнтованої мотиваційної системи, яка поєднуватиме матеріальні та нематеріальні інструменти, забезпечуватиме заохочення ініціативності, креативності та участі працівників у розвитку підприємства. Саме ці висновки створюють логічне підґрунтя для формування практичних рекомендацій у наступному розділі магістерської роботи, спрямованих на підвищення ефективності мотивації та інноваційної активності персоналу ТзОВ «Ярич».

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТзОВ «ЯРИЧ» З МЕТОЮ АКТИВІЗАЦІЇ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

3.1. Формування концепції вдосконалення системи мотивації інноваційної діяльності персоналу

Наявна система мотивації персоналу ТзОВ «Ярич» загалом забезпечує стабільність трудових процесів і виконання поточних виробничих завдань, проте не створює достатніх передумов для активізації інноваційної діяльності працівників. Домінування традиційних матеріальних стимулів, орієнтованих переважно на відпрацювання встановлених норм і дотримання технологічної дисципліни, зумовлює низький рівень ініціативності, обмежену участь персоналу у процесах удосконалення виробництва та слабку інтеграцію інноваційної поведінки у систему управління персоналом.

Виявлені у процесі аналізу проблеми мають комплексний характер і пов'язані як із внутрішніми особливостями кадрової політики підприємства, так і з загальними тенденціями розвитку виробничих організацій в умовах економічної нестабільності. З одного боку, підприємство демонструє позитивні результати у сфері збереження кадрового ядра, підвищення продуктивності праці та зростання рівня оплати праці. З іншого боку, ці досягнення не супроводжуються адекватним розвитком механізмів залучення персоналу до інноваційних процесів, що обмежує можливості використання інтелектуального та творчого потенціалу працівників.

Ключовою проблемою чинної системи мотивації є відсутність чіткого зв'язку між інноваційною активністю працівників і результатами їхньої трудової діяльності у системі стимулювання. Інноваційні ініціативи, якщо вони виникають, носять переважно спонтанний характер і не підтримуються інституційно. Працівники не мають впевненості в тому, що запропоновані ними ідеї будуть розглянуті, оцінені та винагороджені, що знижує рівень

довіри до управлінських рішень і формує пасивну модель поведінки. У таких умовах інноваційна діяльність сприймається як додаткове навантаження, а не як складова професійної самореалізації та джерело особистих і колективних вигод.

Не менш важливою проблемою є недостатній розвиток нематеріальних стимулів інноваційної поведінки. Аналіз показав, що в системі управління персоналом підприємства обмежено використовуються інструменти визнання, символічного заохочення, розвитку кар'єрних перспектив та формування інноваційної корпоративної культури. Внаслідок цього працівники не отримують соціального та професійного підтвердження значущості своєї інноваційної участі, що негативно впливає на рівень внутрішньої мотивації, залученості та лояльності.

Узагальнення результатів аналізу дозволяє зробити висновок, що удосконалення системи мотивації інноваційної діяльності персоналу ТзОВ «Ярич» має здійснюватися за двома взаємопов'язаними стратегічними напрямками. Перший напрям передбачає інституціоналізацію матеріального стимулювання інноваційних ініціатив шляхом створення постійно діючої, прозорої та економічно обґрунтованої системи заохочення за подання і впровадження інноваційних пропозицій. Другий напрям орієнтований на розвиток нематеріальної мотивації, спрямованої на формування інноваційної корпоративної культури, підвищення престижу інноваційної діяльності та закріплення інноваційної поведінки як соціально схвалюваної норми.

Обґрунтування доцільності розвитку системи матеріального стимулювання інноваційної діяльності базується на результатах фінансово-економічного аналізу, який засвідчив наявність резервів підвищення ефективності виробництва за рахунок зниження витрат, оптимізації процесів і зменшення браку. За таких умов інноваційні пропозиції персоналу можуть виступати важливим джерелом економічного ефекту, а матеріальна винагорода — інструментом прямого зв'язку між інноваційною активністю та фінансовими результатами підприємства. Системне матеріальне

стимулювання дозволяє трансформувати інноваційну діяльність із епізодичного явища у керований процес постійних удосконалень, що відповідає сучасним підходам до управління інноваціями на виробничих підприємствах.

Водночас обмеження мотиваційної системи виключно матеріальними інструментами не дозволяє досягти стійкого довгострокового ефекту. Саме тому другим принципово важливим напрямом удосконалення є розвиток нематеріальної мотивації, яка спрямована на задоволення вищих потреб працівників у визнанні, професійному розвитку, самореалізації та приналежності до успішної організації. Формування програм публічного визнання інноваційних досягнень, створення позитивних рольових моделей інноваційної поведінки, підтримка навчання та кар'єрного зростання сприяють закріпленню внутрішньої мотивації та підвищенню залученості персоналу у стратегічний розвиток підприємства.

Цілі вдосконалення системи мотивації інноваційної діяльності персоналу ТзОВ «Ярич» мають багатовимірний характер і охоплюють як економічні, так і соціально-організаційні аспекти. До ключових цілей належать зростання кількості та якості інноваційних пропозицій, підвищення участі персоналу у процесах удосконалення виробництва, формування стійкої інноваційної поведінки та зміцнення конкурентних позицій підприємства. Досягнення цих цілей передбачає створення такого мотиваційного середовища, у якому інноваційна активність сприймається працівниками як природна складова професійної діяльності, а не як виняткова або ризикована ініціатива.

Реалізація визначених напрямів удосконалення системи мотивації має ґрунтуватися на низці принципів, які забезпечують її ефективність і прийнятність для персоналу. Насамперед ідеться про принцип прозорості, що передбачає чітке розуміння працівниками умов участі у мотиваційних програмах та критеріїв оцінювання інноваційних результатів. Не менш важливим є принцип справедливості, який забезпечує довіру до системи

мотивації та знижує ризик демотивації. Принцип системності передбачає інтеграцію мотиваційних інструментів у загальну систему управління персоналом, а принцип поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів дозволяє досягти балансу між короткостроковими економічними результатами та довгостроковим розвитком інноваційного потенціалу.

В свою чергу ефективна активізація інноваційної діяльності персоналу підприємства потребує формування цілісної моделі мотивації (рис. 3.1), яка поєднує матеріальні й нематеріальні стимули та інтегрується у загальну систему управління персоналом. Така модель має враховувати специфіку діяльності ТзОВ «Ярич», результати попереднього аналізу системи мотивації, а також сучасні наукові підходи до стимулювання інноваційної поведінки працівників.

Мотивація інноваційної діяльності персоналу відрізняється від традиційної системи стимулювання праці тим, що її об'єктом є не лише досягнення кількісних виробничих показників, а передусім ініціативність, креативність, готовність до змін, участь у впровадженні нововведень і здатність до командної роботи. Відповідно, модель мотивації інноваційної діяльності повинна базуватися на поєднанні економічних, соціально-психологічних та організаційних чинників, що формують внутрішню і зовнішню зацікавленість персоналу в інноваціях.

Запропонована модель мотивації інноваційної діяльності персоналу ТзОВ «Ярич» ґрунтується на принципі комплементарності матеріальних і нематеріальних стимулів. Матеріальні стимули виконують функцію безпосереднього економічного заохочення за інноваційні результати, тоді як нематеріальні спрямовані на формування довгострокової внутрішньої мотивації, інноваційної культури та залученості працівників у розвиток підприємства. Саме поєднання цих елементів дозволяє уникнути формального підходу до інновацій і перетворити їх на постійний елемент трудової поведінки персоналу.

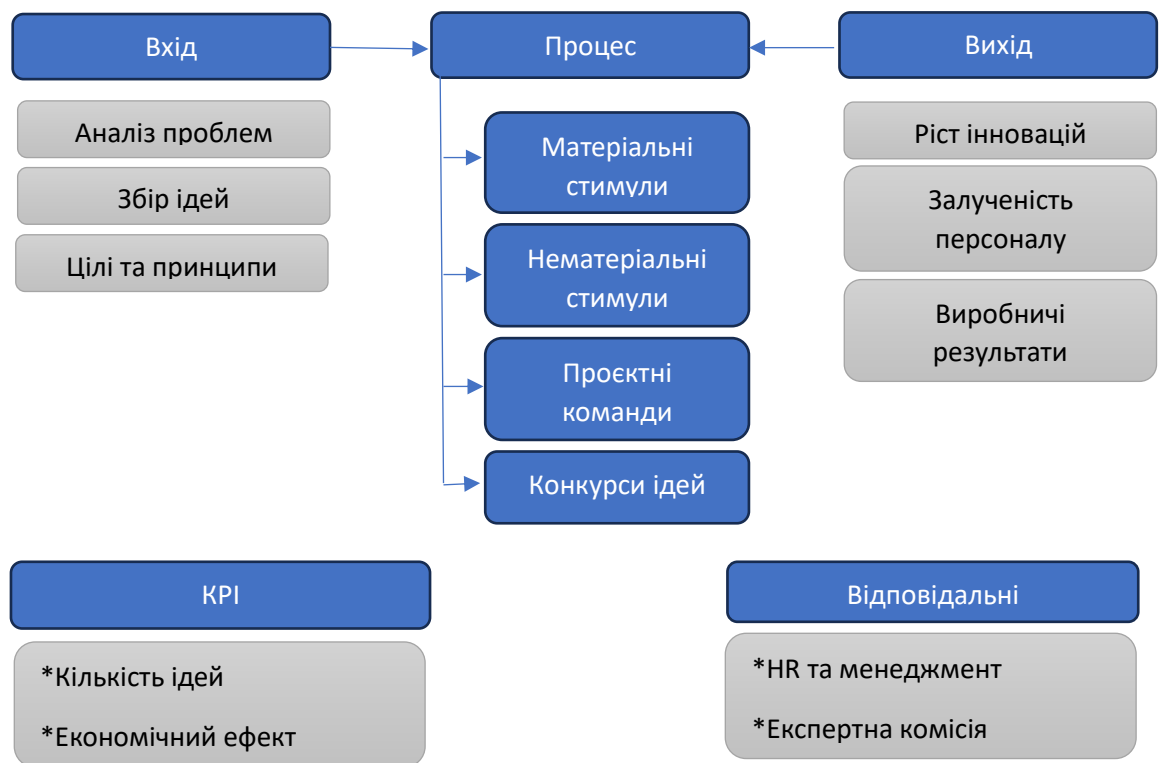


Рис. 3.1. Концепція мотивації інноваційної діяльності персоналу ТзОВ «Ярич»

У структурі моделі ключове місце посідають матеріальні стимули, які забезпечують зв'язок між інноваційною активністю працівника та його особистим доходом. До них належать премії за подання та впровадження інноваційних пропозицій, бонуси за досягнення економічного ефекту, участь у розподілі результатів від реалізованих нововведень. Матеріальне заохочення виконує роль початкового імпульсу, що активізує пошук раціоналізаторських ідей, спрямованих на зниження витрат, підвищення якості продукції та оптимізацію виробничих процесів. Водночас ефективність таких стимулів значною мірою залежить від прозорості критеріїв оцінювання і справедливості розподілу винагород.

Не менш важливою складовою моделі є нематеріальна мотивація, яка формує стійку орієнтацію персоналу на інноваційну поведінку. Визнання

професійних досягнень, публічне заохочення інноваційних ініціатив, можливості професійного розвитку, навчання та кар'єрного зростання створюють сприятливе середовище для самореалізації працівників. Для ТзОВ «Ярич» особливого значення набуває формування позитивного іміджу «інноваційного працівника», що підвищує соціальний статус осіб, залучених до нововведень, та стимулює наслідування інноваційної поведінки іншими членами колективу.

Важливою ланкою моделі мотивації інноваційної діяльності є навчання та розвиток персоналу. Інноваційна активність неможлива без відповідного рівня знань і компетенцій, тому система мотивації повинна включати стимули до підвищення кваліфікації, участі у тренінгах, семінарах і професійних заходах. Інвестування підприємства у навчання працівників одночасно виступає і мотиваційним чинником, і передумовою підвищення якості інноваційних ідей. Для персоналу це сигнал довіри з боку керівництва та підтвердження зацікавленості підприємства у довгостроковій співпраці.

Окрему роль у запропонованій моделі відіграє корпоративна культура, орієнтована на підтримку ініціативності та відкритості до змін. Інноваційна культура передбачає толерантність до помилок у процесі апробації нових ідей, заохочення командної роботи та ефективні внутрішні комунікації. За таких умов працівники не сприймають інновації як додаткове навантаження або ризик для своєї позиції, а розглядають їх як можливість професійного зростання і підвищення власної цінності для підприємства.

Модель мотивації інноваційної діяльності також передбачає залучення персоналу до процесів управління, зокрема через участь у проєктних командах, внутрішніх конкурсах ідей та обговоренні напрямів розвитку підприємства. Залученість працівників сприяє формуванню відчуття причетності до стратегічних цілей компанії, що значно підвищує рівень відповідальності та ініціативності. Для ТзОВ «Ярич» це є особливо актуальним з огляду на необхідність утримання кваліфікованих кадрів і зниження плинності персоналу.

Ефективність моделі мотивації інноваційної діяльності персоналу значною мірою залежить не лише від набору стимулів, а й від рівня їх інтеграції у загальну систему управління персоналом підприємства. За відсутності чітких управлінських процедур, розподілу відповідальності та організаційного закріплення мотиваційні інструменти втрачають системний характер і перетворюються на фрагментарні заходи, що не забезпечують довгострокового ефекту. Тому впровадження удосконаленої системи мотивації інноваційної діяльності на ТзОВ «Ярич» потребує її органічного включення в кадрову політику, управлінські процеси та корпоративні регламенти підприємства.

Інтеграція мотиваційних інструментів у систему управління персоналом передбачає насамперед узгодження цілей мотивації з загальною стратегією розвитку підприємства. Інноваційна активність персоналу повинна розглядатися не як допоміжний напрям діяльності, а як один із ключових чинників підвищення ефективності виробництва, конкурентоспроможності продукції та стійкості підприємства на ринку. Відповідно, цілі стимулювання інновацій мають бути відображені у стратегічних документах підприємства, кадровій стратегії та системі ключових показників ефективності діяльності.

Важливим елементом інтеграції є формалізація мотиваційних механізмів через внутрішні нормативні документи. Розроблення та впровадження положень про мотивацію інноваційної діяльності, порядок подання та оцінювання інноваційних пропозицій, умови матеріального і нематеріального заохочення створює прозору та зрозумілу для персоналу систему правил. Формалізація зменшує суб'єктивізм в управлінських рішеннях, підвищує довіру працівників до системи мотивації та сприяє стабільності її функціонування незалежно від змін у складі керівництва або кон'юнктурних коливань.

Інтеграція мотиваційних інструментів тісно пов'язана з організаційною структурою управління персоналом. Для забезпечення результативності мотивації інноваційної діяльності необхідно чітко визначити відповідальність

структурних підрозділів і посадових осіб. Керівництво підприємства відповідає за стратегічне спрямування та ресурсне забезпечення мотиваційних програм, служба управління персоналом — за координацію, адміністрування та комунікацію з працівниками, керівники підрозділів — за виявлення інноваційного потенціалу працівників, підтримку ініціатив та оцінювання результатів. Такий розподіл відповідальності забезпечує узгодженість дій і знижує ризик формального ставлення до інноваційних процесів.

Необхідною умовою інтеграції мотиваційних інструментів є включення інноваційної складової у процедури оцінювання результатів праці персоналу. Оцінка ефективності роботи працівників має враховувати не лише виконання виробничих завдань, а й рівень участі в інноваційній діяльності, ініціативність, готовність до навчання та командної роботи. Такий підхід дозволяє закріпити інноваційну поведінку як соціально й економічно значущу норму трудової діяльності, а також створює основу для справедливого розподілу заохочень.

Інтеграція мотиваційних інструментів також передбачає їх зв'язок із системою розвитку персоналу. Навчання, підвищення кваліфікації, формування кадрового резерву та планування кар'єри мають бути спрямовані на підтримку інноваційної активності. Участь працівників у розробленні та впровадженні нововведень повинна враховуватися під час ухвалення рішень щодо просування по службі, розширення посадових повноважень або залучення до стратегічних проєктів підприємства. Це підсилює довгостроковий мотиваційний ефект і формує стійку орієнтацію персоналу на інноваційний розвиток.

Особливу роль у процесі інтеграції відіграють управлінські комунікації. Регулярне інформування персоналу про цілі, результати та успішні приклади інноваційної діяльності сприяє формуванню відкритого інформаційного середовища та знижує опір змінам. Для ТзОВ «Ярич» доцільним є використання внутрішніх інформаційних каналів для поширення інформації про впроваджені інновації, досягнутий економічний ефект і внесок конкретних працівників. Це не лише підвищує мотивацію учасників інноваційних

процесів, а й створює позитивні рольові моделі для інших членів колективу.

Інтеграція мотиваційних інструментів у систему управління персоналом також потребує постійного моніторингу та коригування. Оцінювання результативності мотиваційних програм, аналіз співвідношення витрат і отриманого ефекту, а також врахування зворотного зв'язку від персоналу дозволяють адаптувати систему до змін внутрішнього і зовнішнього середовища. Такий підхід забезпечує гнучкість мотиваційної системи та її відповідність актуальним потребам підприємства і працівників.

3.2. Розроблення практичних заходів щодо стимулювання інноваційної активності персоналу

Одним із ключових практичних напрямів активізації інноваційної діяльності персоналу на підприємстві є формування системи матеріального стимулювання, безпосередньо орієнтованої на заохочення ініціативності, творчої активності та участі працівників у впровадженні нововведень. Матеріальна мотивація, на відміну від нематеріальних стимулів, має чітко виражений економічний характер і здатна оперативно впливати на трудову поведінку персоналу, особливо в умовах обмеженого рівня доходів і підвищеної чутливості працівників до фінансових факторів. Для підприємств харчової промисловості, зокрема ТзОВ «Ярич», така форма мотивації є важливим інструментом залучення персоналу до процесів удосконалення виробництва та підвищення ефективності діяльності.

Запровадження матеріальних стимулів інноваційної діяльності доцільно розглядати як системний процес, що поєднує фінансове заохочення з організаційними механізмами виявлення, оцінювання та реалізації інноваційних пропозицій. Основною метою такого підходу є трансформація інноваційної активності з епізодичного явища у постійно діючий елемент трудової діяльності персоналу. Для досягнення цієї мети пропонується впровадження внутрішньої системи матеріального стимулювання

інноваційних пропозицій, що ґрунтується на створенні «банку інноваційних ідей» та запровадженні прозорого механізму преміювання.

Ключовою передумовою результативності матеріального стимулювання є формування чіткого зв'язку між інноваційною ініціативою працівника та отриманою фінансовою винагородою. Такий зв'язок підвищує економічну зацікавленість персоналу у пошуку шляхів зниження витрат, оптимізації технологічних процесів, покращення якості продукції та організації праці. Працівник починає сприймати інновації не як додаткове навантаження, а як можливість безпосереднього впливу на власний дохід, що істотно підвищує мотиваційний ефект.

Практична реалізація матеріального стимулювання передбачає створення внутрішнього механізму подання та акумулювання інноваційних пропозицій. Для цього доцільно сформувати спеціалізований «банк інноваційних ідей», який може функціонувати як в електронному, так і в паперовому форматі. Наявність стандартизованої форми подання пропозицій забезпечує єдині вимоги до опису ідей, дозволяє попередньо оцінювати їх економічний або організаційний потенціал і спрощує подальше експертне оцінювання. Такий підхід сприяє систематизації інноваційної діяльності та знижує бар'єри для участі працівників у поданні власних ініціатив.

Важливим елементом матеріального стимулювання є процедура експертного оцінювання інноваційних пропозицій. Її запровадження дозволяє забезпечити об'єктивність і прозорість ухвалення рішень щодо впровадження ідей та розміру матеріального заохочення. До складу експертної комісії доцільно залучати представників керівництва, служби управління персоналом, фінансово-економічного підрозділу та виробничих служб. Така міжфункціональна структура комісії забезпечує комплексну оцінку ідей з позицій економічної доцільності, технічної реалізованості та стратегічної відповідності цілям підприємства.

Матеріальне заохочення інноваційної діяльності пропонується реалізовувати за дворівневою моделлю. Перший рівень передбачає фіксовану

винагороду за сам факт подання економічно обґрунтованої та перспективної ідеї. Це стимулює персонал до активного пошуку нових рішень і формує відчуття визнання ініціативи з боку підприємства. Другий рівень полягає у преміюванні за фактичне впровадження інноваційної пропозиції, розмір якого доцільно визначати як частку від досягнутого економічного ефекту. Такий підхід забезпечує справедливий розподіл результатів інноваційної діяльності та орієнтує працівників на досягнення реальних, вимірюваних результатів.

Запровадження матеріальних стимулів інноваційної діяльності має безпосередній вплив на економічні показники підприємства. Інноваційні пропозиції, спрямовані на зниження енерговитрат, скорочення втрат сировини, зменшення браку та оптимізацію використання обладнання, забезпечують приріст прибутку або зниження собівартості продукції. У результаті формується позитивний фінансовий ефект, який не лише компенсує витрати на реалізацію мотиваційної програми, а й створює додаткові можливості для її подальшого розвитку.

Витрати на впровадження системи матеріального стимулювання інноваційної діяльності для підприємства середнього масштабу мають помірний характер і не створюють надмірного фінансового навантаження. Формування спеціального фонду преміювання, адміністративні витрати та витрати на інформаційне забезпечення програми можуть бути профінансовані за рахунок частини прибутку або фонду оплати праці. При цьому навіть мінімальний економічний ефект від упровадження кількох результативних інноваційних пропозицій дозволяє досягти окупності витрат уже протягом першого року функціонування системи.

Особливе значення матеріальне стимулювання має для формування довгострокової інноваційної орієнтації персоналу. Регулярність преміювання, прозорість процедур і стабільність правил формують довіру працівників до мотиваційної системи та сприяють закріпленню інноваційної поведінки як стійкої трудової установки. У поєднанні з нематеріальними формами заохочення матеріальні стимули стають основою комплексної мотиваційної

моделі, здатної забезпечити активну участь персоналу у стратегічному розвитку підприємства.

Нематеріальна мотивація є невід'ємною складовою сучасних систем управління персоналом і відіграє особливо важливу роль у стимулюванні інноваційної діяльності працівників. На відміну від матеріальних стимулів, що мають короткостроковий і переважно економічний ефект, нематеріальні чинники мотивації впливають на глибинні потреби особистості, формуючи внутрішню зацікавленість у творчій діяльності, самореалізації та професійному розвитку. У контексті інноваційного розвитку підприємства саме нематеріальна мотивація здатна забезпечити стійку інноваційну поведінку персоналу та підтримувати її в довгостроковій перспективі.

Для ТзОВ «Ярич», яке функціонує в умовах зростаючої конкуренції та необхідності постійного оновлення виробничих і управлінських процесів, розвиток нематеріальної мотивації є важливим інструментом активізації інтелектуального потенціалу працівників. Результати аналізу, проведеного у попередньому розділі, засвідчили, що за наявності базових матеріальних стимулів працівники значною мірою орієнтуються на такі нематеріальні чинники, як можливості професійного зростання, визнання результатів праці, сприятливий психологічний клімат та участь у прийнятті управлінських рішень. Саме ці аспекти доцільно покласти в основу вдосконалення системи нематеріальної мотивації інноваційної діяльності персоналу.

Одним із ключових напрямів розвитку нематеріальної мотивації є створення системи публічного визнання інноваційних досягнень працівників. Запровадження на підприємстві спеціальної програми, орієнтованої на відзначення інноваційної активності, сприяє формуванню позитивних рольових моделей та закріпленню інноваційної поведінки як соціально схвалюваної норми. У цьому контексті доцільним є впровадження програми «Інноваційний працівник року», яка передбачає регулярне визнання працівників, що зробили найбільший внесок у розвиток підприємства через подання та реалізацію інноваційних ідей.

Ефективність подібної програми ґрунтується на її здатності задовольняти потреби працівників у повазі, соціальному статусі та самоствердженні. Публічне оголошення результатів, урочисте нагородження та поширення інформації про досягнення працівників у внутрішніх комунікаційних каналах підприємства формують атмосферу довіри та відкритості, а також стимулюють інших працівників до активнішої участі в інноваційних процесах. Таким чином, нематеріальна мотивація набуває мультиплікативного ефекту, поширюючись на весь трудовий колектив.

Важливим складником нематеріальної мотивації інноваційної діяльності є професійний розвиток і навчання персоналу. Надання працівникам можливостей підвищення кваліфікації, участі у тренінгах, семінарах і галузевих заходах не лише сприяє зростанню їх компетентності, а й формує відчуття інвестицій з боку підприємства у розвиток людського капіталу. Працівники, які усвідомлюють, що підприємство зацікавлене в їхньому професійному зростанні, демонструють вищий рівень лояльності та готовності до впровадження нових ідей.

Кар'єрне зростання також є потужним нематеріальним стимулом інноваційної активності. Формування прозорих механізмів просування по службі з урахуванням інноваційних досягнень працівників дозволяє інтегрувати інноваційну діяльність у систему оцінювання результатів праці. У такому разі участь у розробленні та реалізації нововведень стає не лише проявом ініціативності, а й реальним чинником кар'єрного розвитку, що значно підвищує мотиваційний ефект.

Суттєвий вплив на інноваційну активність персоналу має розвиток інноваційної корпоративної культури. Підтримка відкритих комунікацій, заохочення обміну ідеями, толерантне ставлення до помилок, які виникають у процесі експериментування, створюють психологічно безпечне середовище для творчої діяльності. У таких умовах працівники не бояться висловлювати нестандартні пропозиції та брати на себе відповідальність за реалізацію інноваційних рішень.

Нематеріальна мотивація також сприяє зниженню плинності кадрів, що є особливо важливим для підприємств, орієнтованих на інноваційний розвиток. Визнання досягнень, можливості самореалізації та участь у значущих проєктах підвищують рівень задоволеності працею та зменшують ризик втрати найбільш креативних і компетентних працівників. Це, у свою чергу, забезпечує стабільність кадрового ядра підприємства та збереження накопиченого інтелектуального капіталу.

Ефективна реалізація інноваційної стратегії підприємства неможлива без активної участі персоналу у процесах генерування, обговорення та впровадження нововведень. Саме тому формування цілісного механізму залучення працівників до інноваційної діяльності (табл. 3.1) є важливим напрямом удосконалення системи мотивації на ТЗОВ «Ярич». Такий механізм має забезпечувати не лише формальну можливість подання ідей, а й створювати організаційні, інформаційні та психологічні умови для постійної інноваційної взаємодії між працівниками різних підрозділів.

Таблиця 3.1

Механізм залучення персоналу до інноваційних процесів на підприємстві

Елемент механізму	Зміст та інструменти	Очікуваний результат
Генерування ідей	Внутрішні платформи, банк ідей, відкриті обговорення	Зростання кількості інноваційних пропозицій
Відбір і оцінювання	Експертні комісії, конкурсні процедури	Відбір найбільш ефективних ідей
Реалізація	Проектні команди, міжфункціональна взаємодія	Підвищення якості впровадження інновацій
Мотиваційна підтримка	Матеріальні та нематеріальні стимули	Закріплення інноваційної поведінки
Зворотний зв'язок	Інформування про результати, визнання досягнень	Зростання довіри та залученості персоналу

Залучення персоналу до інноваційних процесів доцільно розглядати як безперервний управлінський цикл, що охоплює етапи ініціювання ідей, їх експертного опрацювання, практичної реалізації та зворотного зв'язку щодо досягнутих результатів. Відсутність хоча б одного з цих елементів призводить

до фрагментарності інноваційної діяльності та зниження мотивації працівників, оскільки їхні ініціативи залишаються нереалізованими або неотримують належного визнання.

Одним із ключових інструментів залучення персоналу є створення внутрішнього середовища для вільного обміну ідеями. Запровадження постійно діючих комунікаційних платформ, як у цифровому, так і в організаційному форматі, дозволяє акумулювати інноваційні пропозиції, забезпечити їх доступність для аналізу та сприяти колективному доопрацюванню. У таких умовах інноваційна діяльність перестає бути прерогативою окремих фахівців і перетворюється на колективний процес, у якому можуть брати участь працівники різних рівнів і функціональних напрямів.

Важливою складовою механізму залучення персоналу є формування проєктних команд для реалізації інноваційних ініціатив. Робота в міжфункціональних групах сприяє поєднанню різних компетенцій, підвищує якість прийняття рішень і дозволяє більш ефективно впроваджувати нововведення. Для працівників участь у таких командах виступає додатковим нематеріальним стимулом, оскільки розширює професійний досвід, підвищує рівень відповідальності та створює можливості для самореалізації.

Суттєву роль у залученні персоналу відіграють внутрішні конкурси інноваційних ідей, які виконують одночасно мотиваційну та селекційну функції. Конкурсні процедури дозволяють систематизувати інноваційні пропозиції, забезпечити їх порівняльну оцінку та відібрати найбільш перспективні рішення для подальшого впровадження. Крім того, конкурси стимулюють здорову творчу конкуренцію між працівниками та підвищують загальний рівень інноваційної активності в колективі.

Для забезпечення стійкості механізму залучення персоналу до інноваційних процесів необхідним є налагодження ефективного зворотного зв'язку. Працівники мають отримувати інформацію про результати розгляду їхніх ідей, причини прийняття або відхилення пропозицій, а також про

економічні чи організаційні ефекти від упроваджених нововведень. Такий підхід підвищує рівень довіри до системи мотивації та формує відчуття реальної участі у розвитку підприємства.

Запропонований механізм дозволяє інтегрувати інноваційну діяльність у повсякденні управлінські та виробничі процеси підприємства, перетворюючи її на системний елемент корпоративної культури. Залучення персоналу до інноваційних процесів на основі поєднання організаційних інструментів, комунікаційних каналів і мотиваційної підтримки сприяє формуванню стійкої інноваційної поведінки та створює передумови для підвищення ефективності діяльності ТзОВ «Ярич» у довгостроковій перспективі.

3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів та прогноз результатів їх упровадження

Запровадження удосконаленої системи мотивації інноваційної діяльності персоналу ТзОВ «Ярич» потребує комплексного соціально-економічного обґрунтування, оскільки передбачає не лише організаційні зміни, а й цільове використання фінансових ресурсів підприємства. В умовах обмеженості інвестиційних можливостей особливого значення набуває оцінювання співвідношення витрат на впровадження мотиваційних заходів та очікуваних економічних і соціальних результатів.

Розроблені у роботі заходи передбачають поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, що дозволяє впливати як на економічну зацікавленість персоналу, так і на формування довгострокової внутрішньої мотивації до інноваційної діяльності. З фінансової точки зору запропонована система не потребує значних капітальних вкладень, оскільки базується переважно на перерозподілі наявних ресурсів та використанні внутрішнього потенціалу підприємства.

Загальні річні витрати на реалізацію мотиваційної програми оцінюються у 243 тис. грн, з яких 170 тис. грн припадає на матеріальне стимулювання

інноваційних пропозицій персоналу (табл. 3.2) та 73 тис. грн — на реалізацію програми нематеріальної мотивації «Інноваційний працівник року» (табл. 3.3).

Таблиця 3.2

Витрати на матеріальне стимулювання інноваційних пропозицій
персоналу

Стаття витрат	Сума, грн/рік	Пояснення
Фонд преміювання за інноваційні ідеї	120000	Премії за 10-12 ідей на рік
Адміністрування програми	15000	Робота комісії, облік
Навчальні заходи для генерації ідей	25000	Тренінги з креативного мислення
Інформаційне забезпечення	10000	Створення форм, оголошень
Разом	170000	

Таблиця 3.3

Витрати на реалізацію програми нематеріальної мотивації
«Інноваційний працівник року»

Стаття витрат	Сума, грн/рік	Пояснення
Сертифікати на навчання	30000	Професійні курси
Корпоративні нагороди	10000	Грамоти, відзнаки
Участь у виставках, форумах	20000	Витрати на відрядження
Проведення урочистого нагородження	8000	Організаційні витрати
Інформаційна підтримка	5000	Внутрішні комунікації
Разом	73000 грн	

У структурі витрат на матеріальне стимулювання основну частку становить фонд преміювання за інноваційні ідеї у розмірі 120 тис. грн, що передбачає винагородження приблизно 10–12 інноваційних пропозицій на рік. Решта витрат спрямовується на адміністрування програми, організацію навчальних заходів з розвитку креативного мислення та інформаційне забезпечення процесу подання ідей.

Витрати на нематеріальну мотивацію мають ще більш помірний характер і зосереджені переважно на розвитку людського капіталу та підвищенні залученості персоналу. Зокрема, фінансування професійного навчання, участі у виставках і галузевих заходах, а також організація публічного визнання інноваційних досягнень формують довгостроковий соціальний ефект, який не завжди може бути безпосередньо відображений у

фінансовій звітності, проте суттєво впливає на стабільність кадрового складу та інноваційну активність.

Для оцінки економічної доцільності запропонованих заходів доцільно співвіднести витрати на їх реалізацію з потенційним економічним ефектом. Аналіз результатів діяльності ТзОВ «Ярич» у попередніх розділах показав, що підприємство характеризується зростанням продуктивності праці та підвищенням середньомісячної заробітної плати, що свідчить про наявність резервів для подальшого підвищення ефективності використання трудових ресурсів. Водночас зростання витрат на оплату праці та собівартості продукції актуалізує потребу в пошуку внутрішніх джерел економії, одним з яких є інноваційна активність персоналу.

За консервативним сценарієм можна припустити, що впровадження системи стимулювання інновацій призведе до реалізації щонайменше 5–7 інноваційних пропозицій на рік, спрямованих на оптимізацію виробничих процесів, зниження втрат сировини, енергії або часу виконання операцій. Навіть за умови мінімального економічного ефекту від кожної реалізованої ідеї на рівні 70-90 тис. грн, сумарний річний ефект може становити 350-450 тис. грн.

Уже в перший рік реалізації програми очікуваний економічний результат перевищує загальні витрати на її впровадження у 1,4-1,9 раза, що свідчить про високу окупність запропонованих заходів. У подальшій перспективі, за умови формування сталого потоку інноваційних ідей та зростання якості пропозицій, економічний ефект може мати кумулятивний характер і зростати без пропорційного збільшення витрат.

Окрім прямого фінансового ефекту, важливе значення має соціально-економічний вплив удосконаленої системи мотивації. Запровадження прозорих правил оцінювання інноваційних ідей та поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів сприяє підвищенню довіри персоналу до управлінських рішень, посиленню відчуття справедливості та зростанню залученості працівників до процесів розвитку підприємства. Це, у свою чергу,

знижує ризики плинності кадрів, особливо серед найбільш кваліфікованих і ініціативних працівників, підготовка та заміна яких потребує значних витрат.

Соціальний ефект також проявляється у формуванні інноваційної корпоративної культури, орієнтованої на ініціативність, командну роботу та постійне вдосконалення. У довгостроковій перспективі це створює передумови для зростання нематеріальних активів підприємства, зокрема репутаційного капіталу та привабливості роботодавця на регіональному ринку праці.

Оцінювання результативності удосконаленої системи мотивації інноваційної діяльності персоналу ТзОВ «Ярич» доцільно здійснювати на основі системи ключових показників ефективності (Key Performance Indicators, KPI), які дозволяють кількісно та якісно відобразити зміни у поведінці персоналу, рівні його залученості та результатах інноваційної діяльності. Застосування KPI забезпечує об'єктивність оцінювання, можливість порівняння стану до та після впровадження мотиваційних заходів, а також створює основу для подальшого управлінського контролю та коригування системи мотивації.

Вихідною позицією для формування системи KPI є результати аналітичного дослідження, які засвідчили низький рівень формалізованої інноваційної активності персоналу, відсутність системного збору ідей та обмежений зв'язок між ініціативністю працівників і системою винагород. У таких умовах інноваційна діяльність мала епізодичний характер і не розглядалася персоналом як інструмент професійного зростання або підвищення особистого доходу.

Запропонована система мотивації спрямована на зміну саме цих поведінкових установок, тому ключові показники ефективності обрано таким чином, щоб вони відображали як кількісні результати інноваційної активності, так і якісні соціально-економічні зміни в управлінні персоналом. Для оцінювання впливу системи мотивації використано групу KPI, що охоплює інноваційну активність, залученість персоналу, продуктивність праці та

кадрову стабільність.

Порівняльна характеристика основних показників інноваційної діяльності персоналу до та після впровадження удосконаленої системи мотивації наведена в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Порівняння ключових показників інноваційної активності персоналу
ТзОВ «Ярич» до та після впровадження системи мотивації

КРІ	Стан до впровадження	Очікуваний стан після впровадження	Характер змін
Кількість інноваційних пропозицій на рік, од.	1-2	10-12	Зростання у 5-6 разів
Частка персоналу, залученого до інновацій, %	5-7	25-30	Системне залучення
Частка реалізованих ідей, %	до 30	60-70	Підвищення якості ідей
Середній економічний ефект від 1 ідеї, тис. грн	30-40	70-90	Зростання результативності
Продуктивність праці, % до базового рівня	100	103-105	Помірне зростання
Плинність кадрів, %	Висока	Зниження на 10-15 %	Підвищення лояльності
Рівень залученості персоналу	Низький	Середній / високий	Якісні зміни

Як свідчать наведені дані, найбільш відчутні зміни очікуються у кількісних показниках інноваційної активності. Запровадження матеріального стимулювання та постійно діючого «банку інноваційних ідей» створює умови для зростання кількості пропозицій у 5-6 разів. Такий ефект пояснюється прямим причинно-наслідковим зв'язком між фінансовою винагородою та індивідуальною зацікавленістю працівників у генерації ідей.

Водночас важливою є не лише кількість, а й якість інноваційних пропозицій. Формалізація процедури експертного оцінювання, чіткі критерії відбору та орієнтація на економічний ефект сприяють підвищенню частки ідей, доведених до практичної реалізації, з 30 % до 60–70 %. Це означає, що інноваційна діяльність переходить із декларативної площини у практичну, забезпечуючи реальний внесок у результати діяльності підприємства.

Зростання середнього економічного ефекту від однієї інноваційної пропозиції до 70-90 тис. грн обумовлюється підвищенням обґрунтованості ідей, орієнтацією персоналу на вирішення конкретних виробничо-економічних проблем та зростанням рівня внутрішньої експертизи. В сукупності це формує позитивний вплив на загальні фінансові результати підприємства без необхідності значного збільшення витрат.

Соціально-економічний ефект удосконаленої системи мотивації проявляється також у зміні якісних показників управління персоналом. Зростання частки працівників, залучених до інноваційної діяльності, до 25-30 % свідчить про поступове формування інноваційно орієнтованої корпоративної культури. У таких умовах інноваційна активність перестає бути функцією окремих ентузіастів і стає колективною нормою поведінки.

Помірне зростання продуктивності праці на 3-5 % має важливе значення для підприємства, оскільки досягається не за рахунок інтенсифікації праці або зростання навантаження на персонал, а через оптимізацію процесів, зменшення втрат і підвищення ефективності організації праці. Такий підхід відповідає сучасним принципам сталого управління людськими ресурсами.

Окремої уваги заслуговує вплив удосконаленої системи мотивації на кадрову стабільність. Запровадження нематеріальних стимулів, публічного визнання досягнень і можливостей професійного розвитку сприяє зниженню плинності кадрів на 10-15 %. Для підприємства це означає скорочення витрат на підбір і адаптацію персоналу, збереження накопиченого інтелектуального капіталу та підвищення керованості інноваційних процесів.

Важливим результатом упровадження удосконаленої системи мотивації є підвищення конкурентоспроможності підприємства. Зниження собівартості продукції за рахунок оптимізації процесів, зростання продуктивності праці та скорочення втрат ресурсів створюють цінову перевагу на ринку. Одночасно підвищення якості продукції та внутрішньої організації виробництва зміцнює нематеріальні конкурентні переваги, зокрема ділову репутацію та лояльність клієнтів.

Соціальний ефект змін проявляється у формуванні стабільного кадрового ядра, зростанні професійної самореалізації працівників та посиленні корпоративної ідентичності. Підприємство стає більш привабливим роботодавцем, що полегшує залучення та утримання кваліфікованого персоналу в умовах конкуренції на ринку праці. Це, у свою чергу, підвищує довгострокову стійкість підприємства та знижує ризики, пов'язані з дефіцитом людського капіталу.

Узагальнюючи результати, можна стверджувати, що впровадження удосконаленої системи мотивації інноваційної діяльності персоналу має стратегічне значення для розвитку ТзОВ «Ярич». Запропоновані заходи забезпечують позитивну динаміку фінансових і нефінансових показників, формують стійкі конкурентні переваги та створюють передумови для переходу підприємства до інноваційно орієнтованої моделі розвитку. У середньостроковій перспективі це дозволяє розглядати систему мотивації не лише як інструмент управління персоналом, а як один із ключових чинників підвищення конкурентоспроможності та довгострокової ефективності підприємства.

Висновки до РОЗДІЛУ 3

Наведено результати розроблення та обґрунтування напрямів удосконалення системи мотивації персоналу ТзОВ «Ярич» з метою активізації інноваційної діяльності. Встановлено, що чинна мотиваційна модель загалом підтримує стабільність трудових процесів і виконання поточних виробничих завдань, однак її переважна орієнтація на традиційні стимули не створює достатніх передумов для системного розвитку ініціативності та залучення працівників до вдосконалення діяльності. Інноваційна поведінка за таких умов має епізодичний характер, не підкріплюється прозорими управлінськими процедурами та не має стійкого зв'язку із винагородою, що знижує довіру персоналу до доцільності ініціювання змін і обмежує використання

інтелектуального потенціалу працівників.

Доведено, що удосконалення мотивації інноваційної діяльності доцільно реалізовувати як комплексну трансформацію, яка охоплює економічні, соціально-психологічні та організаційно-управлінські компоненти. Ключовим принципом визначено формування чіткого причинно-наслідкового зв'язку між інноваційними результатами та стимулюванням, що переводить інновації з площини випадкових ініціатив у сферу керованих регулярних удосконалень. Підтверджено, що найбільш результативним є поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів: матеріальні інструменти забезпечують швидкий вимірюваний вплив на поведінку працівників, тоді як нематеріальна мотивація формує довгострокову внутрішню зацікавленість в інноваціях через визнання, розвиток компетентностей, кар'єрні перспективи та підтримку інноваційної корпоративної культури.

Практична реалізація запропонованих підходів конкретизована через два взаємодоповнювальні заходи. Перший передбачає створення постійно діючої системи матеріального стимулювання інноваційних пропозицій на основі "банку ідей", експертного оцінювання та дворівневої моделі винагороди. Очікуваний результат забезпечується регулярністю надходження ідей, підвищенням їх якості завдяки критеріям відбору та зв'язком преміювання з досягнутим економічним ефектом. Другий захід спрямований на розвиток нематеріальної мотивації через програму публічного визнання інноваційних досягнень, підтримку навчання та формування позитивних рольових моделей інноваційної поведінки. Обґрунтовано, що саме нематеріальні стимули зміцнюють лояльність, сприяють зниженню плинності кадрів і закріплюють інноваційну активність як соціально схвалювану норму.

Встановлено, що ефективність мотиваційної системи визначається не лише набором стимулів, а й ступенем їх інтеграції в управлінські практики. Тому запропоновано механізм залучення персоналу до інновацій як безперервний цикл, що охоплює генерування, відбір, реалізацію ідей та зворотний зв'язок. Наявність зворотного зв'язку розглянуто як критичну умову

довіри працівників до системи, оскільки інформування про результати розгляду пропозицій і досягнуті ефекти підтримує готовність персоналу до повторної ініціативи. Додатково акцентовано необхідність формалізації процедур через внутрішні регламенти, визначення відповідальних осіб і включення інноваційної складової до оцінювання результатів праці.

Соціально-економічне обґрунтування підтвердило практичну реалізованість заходів: загальні річні витрати програми становлять 243 тис. грн, тоді як очікуваний економічний ефект за консервативним сценарієм оцінюється у 350-450 тис. грн уже в перший рік, що свідчить про її окупність та потенціал кумулятивного зростання результатів у подальшому. Запропонована система КРІ забезпечує вимірюваність змін і можливість порівняння стану “до/після”, зокрема прогнозується суттєве зростання кількості інноваційних пропозицій, підвищення частки реалізованих ідей, збільшення середнього економічного ефекту від однієї ідеї, помірне зростання продуктивності праці та зниження плинності кадрів.

Удосконалення системи мотивації інноваційної діяльності персоналу ТзОВ «Ярич» має стратегічне значення, оскільки забезпечує позитивні зміни як у фінансових, так і в нефінансових показниках діяльності підприємства. Запропонований підхід формує передумови для підвищення конкурентоспроможності через зниження втрат і оптимізацію процесів, зміцнення кадрової стабільності та розвиток інноваційної культури, що в сукупності підтримує довгострокову стійкість підприємства в умовах динамічного ринкового середовища.

ВИСНОВКИ

Мотивація персоналу є багатовимірною соціально-економічною категорією, яка відіграє ключову роль у забезпеченні ефективності діяльності підприємства та формуванні його інноваційного потенціалу. Вона не обмежується лише стимулюванням виконання трудових функцій, а виступає механізмом узгодження інтересів працівників і роботодавця, формування активної трудової поведінки та залучення персоналу до процесів розвитку й удосконалення діяльності. Сучасні підходи до управління персоналом свідчать, що результативна мотиваційна система повинна ґрунтуватися на поєднанні матеріальних і нематеріальних стимулів, які у взаємодії здатні забезпечити як короткостроковий економічний ефект, так і довгострокову внутрішню зацікавленість працівників у професійному зростанні та інноваційній діяльності.

У ході дослідження доведено, що інноваційна діяльність персоналу є одним із визначальних чинників конкурентоспроможності підприємства та формується під впливом комплексу мотиваційних, організаційних і професійних факторів. Інноваційна активність не виникає спонтанно, а потребує цілеспрямованої підтримки з боку системи управління, розвитку внутрішнього середовища, ефективного управління знаннями та створення можливостей для самореалізації й ініціативності працівників. У цьому контексті особливої ваги набуває системний підхід до мотивації інноваційної поведінки, який дозволяє інтегрувати інновації в повсякденні управлінські та виробничі процеси.

Комплексний аналіз діяльності ТзОВ «Ярич» засвідчив, що підприємство має сформований виробничий, організаційний і кадровий потенціал, що створює об'єктивні передумови для подальшого розвитку. Стабільна ринкова позиція у сегменті борошняних кондитерських виробів, впізнаваність бренду, орієнтація на якість продукції та наявність експортних напрямів діяльності підтверджують здатність підприємства адаптуватися до

змін ринкового середовища. Разом із тим посилення конкуренції, зростання вимог з боку споживачів і партнерів, а також інтеграція у європейський економічний простір підвищують значущість інновацій як інструменту забезпечення стійкого розвитку.

Фінансово-економічний аналіз показав, що зростання обсягів діяльності та продуктивності праці супроводжується підвищенням витрат і зниженням показників рентабельності, що актуалізує потребу у пошуку внутрішніх резервів підвищення ефективності. Одним із таких резервів виступає більш повне використання інтелектуального та творчого потенціалу персоналу. Аналіз трудових ресурсів засвідчив позитивні тенденції у сфері кадрової стабільності та збереження професійного ядра колективу, проте водночас виявив дисбаланс між динамікою оплати праці та результативністю трудової діяльності. Це підкреслює необхідність удосконалення мотиваційної системи з орієнтацією на інноваційну віддачу праці та підвищення ефективності використання людського капіталу.

Оцінка чинної системи мотивації показала її переважно компенсаційний характер і спрямованість на підтримку стабільності виробничих процесів. Матеріальні стимули забезпечують дотримання стандартів і виконання встановлених показників, однак не створюють достатніх передумов для розвитку ініціативності, креативності та участі персоналу в інноваційних процесах. Інноваційна активність за таких умов має фрагментарний характер і не інтегрована у систему управління персоналом, що обмежує можливості реалізації наявного потенціалу працівників. SWOT-аналіз підтвердив наявність як сильних сторін мотиваційної системи, так і істотних обмежень, пов'язаних із недостатнім розвитком нематеріальних стимулів та інноваційної корпоративної культури.

Результати дослідження обґрунтовують доцільність трансформації мотиваційної системи підприємства у напрямі інноваційної орієнтації. Така трансформація повинна мати комплексний характер і поєднувати економічні, соціально-психологічні та організаційно-управлінські елементи.

Визначальним принципом удосконалення мотивації є формування прозорого й зрозумілого зв'язку між інноваційними результатами та системою заохочення, що переводить інноваційну діяльність із площини випадкових ініціатив у сферу керованих і регулярних удосконалень.

Розроблені практичні рекомендації ґрунтуються на поєднанні матеріального стимулювання інноваційних пропозицій і розвитку нематеріальної мотивації, спрямованої на формування інноваційної корпоративної культури. Матеріальні стимули забезпечують швидкий вимірюваний ефект і підвищують економічну зацікавленість персоналу, тоді як нематеріальні інструменти формують довгострокову внутрішню мотивацію, лояльність і готовність до участі у змінах. Запропонований механізм залучення персоналу до інноваційних процесів як безперервного циклу, доповнений зворотним зв'язком і формалізацією управлінських процедур, створює умови для сталого розвитку інноваційної активності.

Соціально-економічне обґрунтування підтвердило доцільність і практичну реалізованість запропонованих заходів. Порівняно помірні витрати на їх упровадження супроводжуються прогнозованим економічним ефектом, який перевищує вкладені ресурси вже на початковому етапі реалізації. Використання системи ключових показників ефективності забезпечує можливість об'єктивного оцінювання результатів, контролю динаміки змін і коригування мотиваційної політики відповідно до стратегічних цілей підприємства.

Удосконалення системи мотивації інноваційної діяльності персоналу є важливою передумовою підвищення конкурентоспроможності ТзОВ «Ярич» і забезпечення його довгострокової стійкості. Запропонований підхід дозволяє розглядати мотивацію не лише як інструмент управління персоналом, а як стратегічний чинник розвитку підприємства, орієнтований на активізацію інновацій, підвищення ефективності використання людського капіталу та адаптацію до викликів сучасного ринкового середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л. В. Управління персоналом : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2018. 468 с.
2. Колот А. М. Мотивація персоналу : підручник. Київ : КНЕУ, 2016. 397 с.
3. Дороніна М. С. Управління мотивацією персоналу : монографія. Харків : ХНЕУ, 2015. 312 с.
4. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2017. 505 с.
5. Шегда А. В. Менеджмент : підручник. Київ : Знання, 2016. 646 с.
6. Ілляшенко С. М. Інноваційний розвиток підприємства : навч. посіб. Суми : Університетська книга, 2018. 281 с.
7. Тейлор Ф. У. Принципи наукового менеджменту. Харків : Фоліо, 2018. 192 с.
8. Мейо Е. Соціальні проблеми індустріальної цивілізації. Київ : Основи, 2017. 204 с.
9. Армстронг М. Практика управління людськими ресурсами. 14-те вид. Київ : Фабула, 2019. 1072 с.
10. Грішнова О. А. Людський капітал : формування в системі освіти та професійної мобільності. Київ : КНЕУ, 2016. 414 с.
11. Друкер П. Ф. Ефективний керівник. Київ : Наш формат, 2019. 248 с.
12. Базалійська Н. П. Мотивація персоналу підприємства в умовах інноваційного розвитку. Економіка та держава. 2020. № 3. С. 55–59.
13. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Основи менеджменту : підручник. Київ : Академвидав, 2017. 416 с.
14. Лопушинський І. П. Мотивація як фактор ефективності управління персоналом. Державне управління: теорія та практика. 2019. № 1. С. 45–51.
15. Михайлов С. А. Системи мотивації персоналу підприємства.

Вісник економіки транспорту і промисловості. 2018. № 62. С. 122–128.

16. Павловська О. В. Стратегічне управління персоналом. Київ : КНЕУ, 2020. 389 с.

17. Федоренко В. Г. Інноваційний менеджмент : підручник. Київ : Алерта, 2019. 412 с.

18. Кравченко Н. О. Формування інноваційної культури персоналу підприємства. Економічний простір. 2021. № 165. С. 78–84.

19. Пашута М. Т. Управління розвитком підприємства : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2017. 380 с.

20. Schumpeter J. A. *The Theory of Economic Development*. Harvard University Press, 2017. 255 p.

21. Drucker P. F. *Innovation and Entrepreneurship*. Routledge, 2014. 277 p.

22. Schein E. H. *Organizational Culture and Leadership*. 5th ed. Wiley, 2017. 464 p.

23. Becker G. S. *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis*. University of Chicago Press, 2015. 412 p.

24. Amabile T. M. *Creativity in Context*. New York : Westview Press, 2018. 336 p.

25. OECD. *Innovation and Skills: The Human Factor*. Paris : OECD Publishing, 2019. 198 p.

26. Robbins S. P., Judge T. A. *Organizational Behavior*. 18th ed. Pearson, 2022. 768 p.

27. Lundvall B.-Å. *National Systems of Innovation*. Anthem Press, 2019. 304 p.

28. Kaplan R. S., Norton D. P. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business School Press, 2016. 336 p.

29. Marr B. *Key Performance Indicators for Dummies*. Wiley, 2015. 432 p.

30. Edvinsson L., Malone M. *Intellectual Capital*. Harper Business, 2014. 240 p.

31. Tidd J., Bessant J. *Managing Innovation*. 6th ed. Wiley, 2020. 688 p.
32. Nonaka I., Takeuchi H. *The Knowledge-Creating Company*. Oxford University Press, 2019. 304 p.
33. OECD. *Measuring Innovation in Education and Training*. Paris : OECD Publishing, 2019. 176 p.
34. European Commission. *Innovation Scoreboard 2022*. Brussels, 2022. 154 p.
35. Armstrong M. *Performance Management: Key Strategies and Practical Guidelines*. 4th ed. Kogan Page, 2019. 420 p.